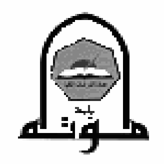


جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر مقاومة التغيير التنظيمي على فاعلية التطوير الإداري
دراسة تطبيقية: من وجهة نظر العاملين الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب
محمد حميدان السحيمي

إشراف
الأستاذ الدكتور نضال صالح الحوامدة

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في الإدارة العامة- قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2010

الإهداء

إلى والدي الغالي أطال الـلـه في عمره ومن له الفضل بعد الـلـه بالتوجيه والإرشـاد والقـدوه الحسنه..

إلى والدتي الغالية أطال الـله في عمرها ومن غمرتني بدعواتها الصادقه....

إلى زوجتي العزيزة رفيقة دربي والتي كانت ومازالت خير معين لي.

إليهم أهدي ثمرة جهدي

محمد حميدان السحيمي

الشكر والتقدير

لا يسعني بعد الانتهاء من كتابة هذه الرسالة إلا أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور نضال صالح الحوامدة الذي اشرف على هذه الرسالة، منذ أن كانت فكره. وأولاني جلّ اهتمامه وتفانيه لما قدمه من أراء قيمة وإرشادات سديدة، ما كنت أحصل عليها وحدي، وبنور علمه كشف الغموض الذي اعتراني أثناء الكتابة والبحث، إلى أن خرجت هذه الدراسة إلى حيز الوجود، فله مني جزيل الشكر والعرفان.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم وساعد في إنجاز هذا العمل وعلى رأسهم أساتذة قسم الإدارة العامة في جامعة مؤتة الذين لم يتوانوا عن تقديم النصح والمشورة والمعلومة القيمة ولأساتذتي أعضاء هيئة تحكيم أداة الدراسة على توجيهاتهم وآرائهم القيمة.

ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الكريمة، على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وتحملهم عناء قراءتها ومراجعتها وإثرائها بملاحظاتهم القيمة.

محمد حميدان السحيمي



فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة

المحتوى	الصفحة

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

أثر مقاومة التغيير التنظيمي على فاعلية التطوير الإداري

دراسة تطبيقية: من وجهة نظر العاملين الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية

جامعة مؤتة، 2010

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مقاومة التغيير التنظيمي على فاعلية التطوير الإداري لدى العاملين الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (612) مبحوثاً، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. أن تصورات العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة لأبعاد مقاومة التغيير التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، وأن تصوراتهم للتطوير التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة.
2. وجود أثر لأبعاد مقاومة التغيير في التطوير الإداري، وأن أبعاد مقاومة التغيير تفسر ما مقداره (62.3%) من التباين في فاعلية التطوير الإداري.
3. وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين لمقاومة التغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات(العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة)، ووجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين لفاعلية التطوير الإداري تعزى للمتغيرات (العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة).

أوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم مشاركة العاملين في عملية تخطيط برامج التغيير وتنفيذها بغية زيادة فاعلية التطوير الإداري.

Abstract

The Impact Of Organizational Resistance To Change On The Effectiveness Of Organizational Development

An applied Study: from the Perspective of Employees in Government departments Medina area in Saudi Arabia

Mohammad H. Al- Suhaimi

Mu'tah University, 2010

This study aimed at investigating the impact of organizational resistance to change on the effectiveness of organizational development from the point of view of Employees in Government departments Medina area in KSA. To achieve the objectives of this study, a questionnaire was developed for data collection. The study sample was composed of (612) subjects where Statistic Package for Social Science, Version 16 (SPSS, 16) was used to analyze the questionnaire data. The most important findings of this study were the following:

1. The perceptions of employees toward organizational resistance to change at Government departments positions in Medina area were at high level, and also their perceptions toward organizational development were high.
2. There was an impact of organizational resistance to change dimensions in organizational development which explains (62.3%) of variation in the dependent variable (organizational development).
3. There are significant differences ($\alpha \leq 0.05$) in the employees perceptions toward organizational resistance to change attributed to (academic qualification, age, and experience) variables, and significant differences exist ($\alpha \leq 0.05$) in the employees perceptions toward organizational development attributed to (academic qualification, age, and experience) variables.

The study recommends that the government departments positions in Medina area have build management philosophy and organizational methods supports the participation of workers in the planning and implementation of change programs in order to increase the effectiveness of organizational development.

الفصل الأول
خلفية الدراسة ومشكلتها

1. 1 مقدمة:

تُعد التطورات المستمرة والمتسارعة من أبرز سمات هذا العصر، مما استوجب من الدول السعي الدائم والدؤوب لمواكبة هذه التطورات من خلال وضع الخطط والبرامج التنموية الشاملة ومن ضمنها برامج التطوير الإداري، لا سيما وأن التوجهات العالمية الجديدة، سواء على مستوى الدول المتقدمة أو النامية تطالعنا كل يوم بتجارب وانجازات وبرامج إدارية متطورة، تجعل منظماتنا الإدارية على خط التحدي لتستطيع أن تلحق بالركب من خلال الموائمة بين خططها وتطلعاتها وبين ما تحققه على أرض الواقع.

وتعتبر إدارة التغيير والتطوير من أصعب الأمور التي ينبغي على المشتغل بالإدارة التعامل معها، وذلك لسبب بسيط هو أن الناس يفضلون ما اعتادوا عليه. ولذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة، لأن الناس يرون فيه تهديداً لأنماط علاقات وأساليب قائمة، ويخشون أن يمس مصالحهم.

والتغيير وإعادة بناء المنظمة عمليتان تعتمد على مسئولية التخطيط والتطبيق والتأكد من أن أي تغييرات في أي مستوى وفي أي نشاط قد حقق نجحا وتقدما في العمل والأداء. كما أن عملية التغيير ليست مهمة سهلة ولكنها كذلك ليست مستحيلة، إن قرار التغيير في العادة يبدأ من أعلى سلطة في المنظمة ورغبة الإدارة العليا في تغيير النهج الحالي نحو التطور والتحديث الذي يتمشى مع التغيرات القائمة والتنافسية، فالتغيير يرفع الكفاءة الإنتاجية للعمل، ويفتح باب الإبداع والتجديد وتغيير العمليات الإدارية بكل أشكالها وعلى كافة المستويات نحو بيئة عمل أكثر ديناميكية وأفضل تشابكاً واتصالاً.

فالتغيير الإداري هو إجراء تعديلات في عناصر العمل التنظيمي، كالأهداف الإدارية أو أساليبها في محاولة لحل مشاكل التنظيم أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل

واقوي وأكثر كفاءة، وهذا التغيير والتطوير الذي قد يشمل كل أو بعـض عناصـر العمل التنظيمي في اغلب الأحيان يقاوم من قبل العاملين لخـوفهم مـن التعـرض لمستجدات يضرهم تطبيقها ومن الصعب جداً التوصل إلى تحديد أسـباب واضـحة لمقاومة التغيير، كون الأفراد الجماعات يرفضون عادة العمل بطرق تختلـف عـن الطرق التي اعتادوا على ممارستها أو العمل تحت شروط وظروف جديدة.

وبشكل عام يمكن القول أن الأفراد يقاومون التغيير والتطوير، لأنـه يخـيفهم ويهدد استقرارهم، وبالتالي فإنهم يعبرون عن مخاوفهم هذه بمظاهر سلوكية مختلفة، كالتأخر عن العمل، أو التبكير في الانصراف، أو التغيب، أو التباطؤ في العمل، أو خفض النوعية أو الإضراب، أو خفض الإنتاج أو التخريب أحياناً، أما مـن وجهـة نظر المؤسسة فإنها تقاوم التغيير لما له من تأثر على الاستقرار والتنظيم اللازمـين في تحقيق الكفاءة القصوى فالمؤسسة تعمل بشكل جيد في بيئة يمكن التنبؤ بهـا وان المستقبل فيها واضح المعالم ألا أن التغيير يحتضن دائماً عنصر عدم التأكد.

والتطوير التنظيمي هو إجراء تعديلات في عناصر العمل التنظيمي، فالأهداف الإدارية أو أساليبها في محاولة لحل مشاكل التنظيم أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل واقوي وأكثر كفاءة، وهذا التطوير يسهم في رفع الكفاءة والإنتاجية للعمل وفتح باب الإبداع والتجديد وتغيير العمليات الإدارية بكل أشكالها وعلى كافة المستويات نحـو بيئة عمل أكثر ديناميكية وأفضل تشابكا واتصالا.

إن مقاومة التغيير داخل المنظمة من شانها أن تؤثر بـشكل واضـح علـى فاعلية جهود التطوير الإداري داخل هذه المنظمة، بحيث تـصبح مـسارات هـذا التطوير محكومة دوماً بمعوقات مقاومة التغيير التي يظهرها العـاملون فـي هـذه المنظمات وعلى اختلاف مستوياتهم الوظيفية.

1. 2 مشكلة الدراسة

تواجه غالبية المنظمات العامة والخاصة، الإنتاجية منها والخدميـة تحـديات عديدة وسرعة في التحول والتغيير من أجل بقائها واسـتمرارها، والحفـاظ علـى نموها. لذلك تعيش أغلب المنظمات في عالم يتصف بالحركة والتطـور والتغييـر

المستمر، فهذه العوامل والتغييرات تعتبر تحديات تواجه المنظمات؛ فإما أن تستجيب لها وتتطور وتواكب متطلبات العصر الحديث أو لا تستجيب ويكون مصيرها التخلف والفشل، لذلك أصبح التحدي الذي يواجه كثيراً من المنظمات الإدارية والقيادات العامة هو التخطيط للتغيير والتطوير، والإعداد لمقاومته.

والأجهزة الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية لم تكن بمنأى عن بيئة التغيير الذي أصبح يؤثر على بقائها ومستقبلها، وذلك لضعف إدراك العلاقة بين معوقات التغيير التنظيمي وفاعلية التطوير الإداري، إذ أن مشكلة التخلف الإداري في الدول النامية تكمن في تقادم التشريعات والهياكل التنظيمية وضعف التركيز على جهود التطوير الإداري مما يؤدي إلى تشرذم الجهود الجماعية والفردية اللامؤسسية وعدم وجود انتماء مؤسسي. (النفيعي، 2003)

ومع أن لا أحد ينكر أن التغيير والتطوير أصبح ضرورة ملحة ومطلباً أساسياً لكل منظمات اليوم بغض النظر عن درجات نجاحها فإنه يقاوم من العاملين في كل المستويات الإدارية لأسباب غير مبررة، ولا تستند على أساس عقلاني، وتتخذ عمليات مقاومة التغيير والتطوير أشكالاً مختلفة، وكل ذلك يكلف الأجهزة الحكومية وغيرها كثيراً من الجهد والوقت والمال، ويشكل عقبة كبيرة في طريق تقدم هذه الأجهزة وتطورها، لهذا جاءت هذه الدارسة للبحث في أثر مقاومة التغيير التنظيمي على فاعلية التطوير الإداري لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية.

1. 3 أهمية الدراسة

وتستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال:

1. أهمية موضوعها وهو التطوير التنظيمي ومساعدة القائمين على برامج التطوير الإداري ومتخذي القرار في تصميم وتوجيه عملية التطوير التي تشهدها المملكة بشكل عام بغرض زيادة فعاليتها وتحقيق الأهداف المرجوة منها وتلافي معوقاتها.
2. كونها من الدراسات القليلة -على حد علم الباحث- التي تبحث في أثر مقاومة

التغيير التنظيمي على فاعلية التطوير الإداري على مستوى (الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية).

1. 4 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر مقاومة التغيير التنظيمي في فاعلية التطوير الإداري، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1- تقديم إطار نظري مناسب يوضح أسباب مقاومة التغيير وأبعادها وفاعلية التطوير الإداري بأبعاده المختلفة.
2- التعرف على أسباب مقاومة التغيير ومستوى فاعلية التطوير الإداري في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية.
3- تحليل الفروقات في تصورات العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة نحو أسباب مقاومة التغيير وفاعلية التطوير الإداري تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية(المستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والعمر).

1. 5 أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة الرئيسية التالية:

1- ما هي أسباب مقاومة التغيير التنظيمي (المعوقات التنظيمية، المعوقات التشريعية، المعوقات الاجتماعية، المعوقات المالية) في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية؟
2- ما مستوى فاعلية التطوير الإداري بأبعاده(التدريب، الحوافز، المعلومات، فعالية الإجراءات، الوصف الوظيفي، وتفويض السلطة) لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية؟

1. 6 فرضيات الدراسة:

لفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمقاومة التغيير التنظيمي بأبعاده(المعوقات التنظيمية، المعوقات التشريعية، المعوقات الاجتماعية، المعوقات المالية) في فاعلية التطوير الإداري.

وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمقاومة التغيير التنظيمي بأبعاده(المعوقات التنظيمية، المعوقات التشريعية، المعوقات الاجتماعية، المعوقات المالية) في التدريب بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمقاومة التغيير التنظيمي بأبعاده(المعوقات التنظيمية، المعوقات التشريعية، المعوقات الاجتماعية، المعوقات المالية) في الحوافز بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمقاومة التغيير التنظيمي بأبعاده(المعوقات التنظيمية، المعوقات التشريعية، المعوقات الاجتماعية، المعوقات المالية) في المعلومات بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمقاومة التغيير التنظيمي بأبعاده(المعوقات التنظيمية، المعوقات التشريعية، المعوقات الاجتماعية، المعوقات المالية) في فعالية الإجراءات بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمقاومة التغيير التنظيمي بأبعاده(المعوقات التنظيمية، المعوقات التشريعية، المعوقات الاجتماعية، المعوقات المالية) في الوصف الوظيفي بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري.

الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمقاومة التغيير التنظيمي بأبعاده(المعوقات التنظيمية، المعوقات التشريعية، المعوقات الاجتماعية، المعوقات المالية) في تفويض السلطة بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمقاومة التغيير التنظيمي، تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية(المستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والعمر).

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) فاعلية التطوير الإداري، تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية(المستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والعمر).

1. 7 التعريفات الإجرائية:

أولاً. معوقات التغيير التنظيمي: هو المعوقات التي تعيق إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي، أو المعوقات التي تعيق استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من المنظمات. ويعرف معوقات التغيير التنظيمي إجرائياً بأنه: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس أبعاد معوقات التغيير التنظيمي.

ويشتمل هذا البعد على المتغيرات التالية:

1. **المعوقات التنظيمية:** وتشير إلى تضخم في عدد العاملين وعدم توزيع السلطات والمسؤوليات بطريقة ملائمة، وغياب الرقابة الإدارية، وتعقد إجراءات العمل.
2. **المعوقات التشريعية:** وتشير إلى عدم وجود عدالة في الترقيات وأن هنالك استثناءات كثيرة في التشريعات.
3. **المعوقات المالية:** وتشير إلى شح الموارد المادية التي تعوق جهود التطوير الإداري.
4. **المعوقات الاجتماعية:** وتشير إلى تأثيرات العادات والتقاليد وعوامل الأمية

والطبيعة الريفية وغيرها من العوامل التي تعوق جهود التطوير الإداري.

ثانياً. فاعلية التطوير الإداري: عملية تستهدف المنظمة بأكملها تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم، وكذلك الهياكل التنظيمية، لتتناسب مع الاحتياجات الجديد، وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، ويعرف فاعلية التطوير الإداري إجرائياً بأنه: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس أبعاد فاعلية التطوير الإداري.

ويشتمل هذا البعد على المتغيرات التالية:

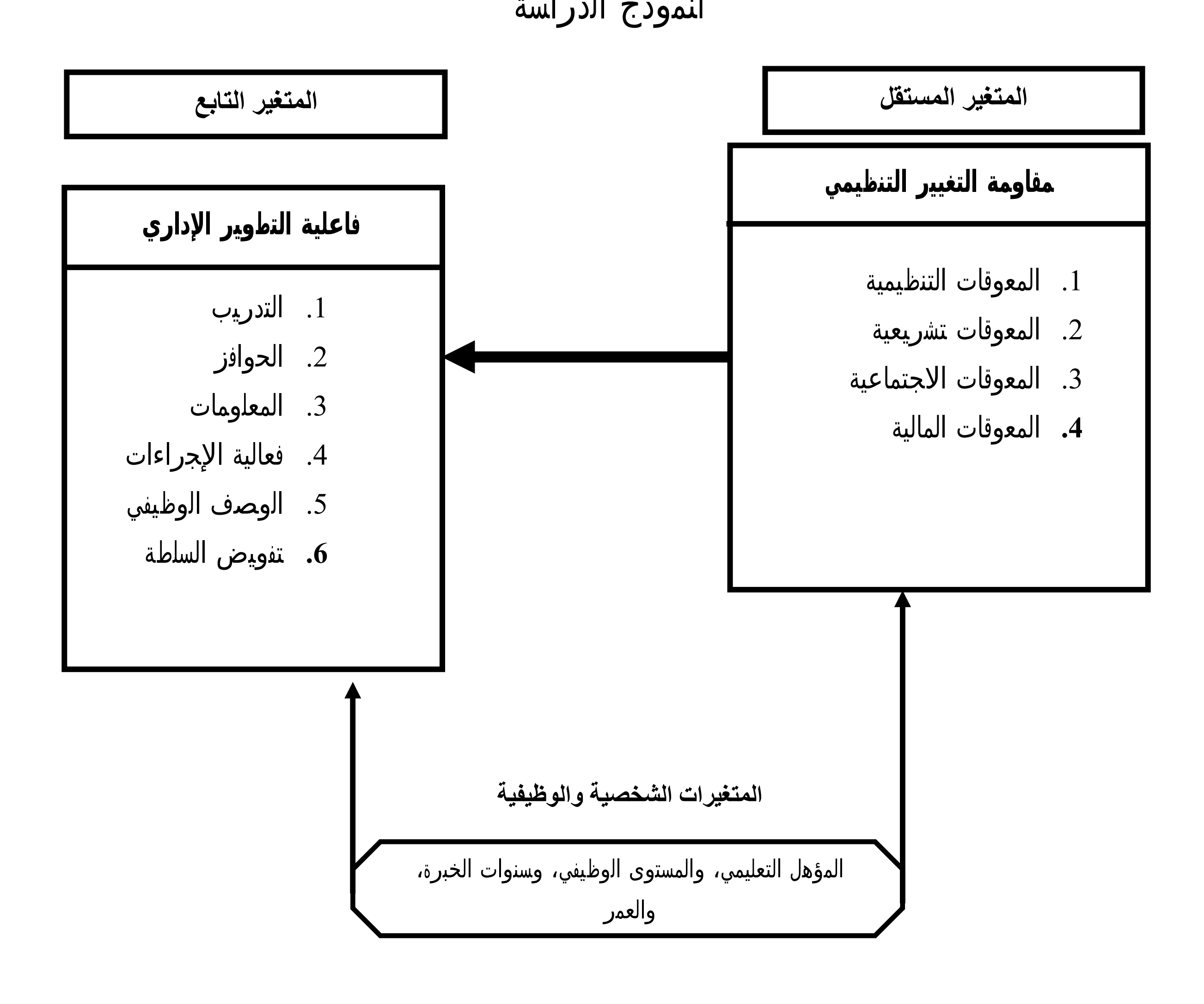
1. **التدريب:** يركز هذا البعد على الجهد المنظم والمخطط لتزويـد العـاملين فـي المنظمة بخبرات ومعارف معينة، وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقـدراتهم مما يساعدهم على أداء وظائفهم بفاعلية، وبالتالي تحقيق أهداف كلّ من العامـل والمنظمة معاً.
2. **الحوافز:** ويشير هذا البعد إلى نظام الحوافز المتبع لدى المنظمة لمنح المكافآت والحوافز المادية والمعنوية والى أي مدى يعد هذا النظام عادلا تحكمه معـايير موضوعية مرتبطه بأداء الفرد وكفاءته.
3. **فعالية الإجراءات:** هي أنظمة تتألف من مجموعة من الأنشطة المترابطة تهدف إلى تحقيق وضمان تنفيذ أعمال المنظمة بسهولة ويسر.
4. **الوصف الوظيفي:** يصف هذا البعد درجة تقنين قواعد وإجراءات العمل بحيـث تتم تأدية الأعمال بشكل محدد ومنمط. هذا إلى جانب مدى وجود وثائق مكتوبة بمثابة أدلة عمل وسجلات رسمية فضلاً عن القواعد والإجراءات التي تـضعها الإدارة في سبيل إنجاز الأعمال الاعتيادية.
5. **المعلومات:** ويقصد بهذا البعد هو نوع وحجم التقنية المستخدمة في المنظمة مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة ونوعيتها وتأثير ذلك على برنامج تدريب العاملين وتطويرهم.
6. **تفويض السلطة:** ويقصد بهذا البعد تنمية قدرات المرؤوسين من خلال الـتعلم بممارسة مهمات اكبر وفرص لإثبات القدرات، ويؤدي إلـى النمـو الـوظيفي والترقي.

1. 8 أنموذج الدراسة:

أن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو مقاومة التغيير التنظيمي بأبعاده (المعوقات التنظيمية، المعوقات التشريعية، المعوقات الاجتماعية، المعوقات المالية) أما المتغير التابع فهو فاعلية التطوير الإداري بأبعاده (التدريب، الحوافز، المعلومات، فعالية الإجراءات، الوصف الوظيفي، وتفويض السلطة). والشكل رقم (1) يوضح ذلك:

الشكل رقم (1)

أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث.

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

2. 1 الإطار النظري:

مفهوم التغيير:

التغيير بالمعنى العام "فهو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان. (عثمان، 2000).

ويعرف التغيير: بأنه أي عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة، مقصودة في بعض أهداف وسياسات المنشآت أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها أو في الأساليب وطرق العمل ووسائله وكفاءتها الخاصة بأداء تلك المنشأة لغرض زيادة ما عليها وتحقيق كفايتها" (سميث، 2001).

ومفهوم التغيير يتضمن التغيير التلقائي والتغيير المخطط أو التغيير الإداري، والتغيير التلقائي هو الذي يتم دون تدخل الإنسان وإنما يرجع إلى تدخل ونقل مجموعة العوامل أو بعضها. (عبد الباقي، 2001).

مفهوم التغيير التنظيمي:

تعيش المنظمات على الدوام في ظل بيئة: اقتصادية، وسياسية، واجتماعية، وتقنية متغيرة، وهي تشهد تغيرات ملموسة بسبب البيئة الداخلية التي تعيشها، وتتفاوت درجة التغيير من منظمة لأخرى، ويتفاوت مدى التغيير في بيئتها، ومقدرتها علي الاستجابة لهذا التغيير، وقد يكون هذا التغيير صدفة، وقد يكون نتيجة جهد منظم مخطط له.

ويعرف التغيير التنظيمي بأنه: "جهد ونشاط مخطط وطويل المدى، يهدف إلى تغيير ثقافة المنظمة في سبيل التحسن المستمر لقدرتها على تطوير رؤيتها وزيادة جودة أدائها وإنتاجيتها وتجديد نفسها من خلال مشاركة وتعاون العاملين بها لتحقيق رسالتها وأهدافها (العديلي، 1995: 1).

أما (العمري، 2001: 12) فقد عرف التغيير التنظيمي بأنه عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية.

ويعرف التغيير التنظيمي بأنه: تغيير في وسائل الإنتاج والهيكل التنظيمي ونظام الاتصال وأساليب الرقابة وغيرها. (السهلي، 2006)

وتُعرف الدراسة التغيير التنظيمي بأنه: إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأحد أمرين أساسيين:

1. ملاءمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين التنظيم وبين الظروف البيئية التي يعمل فيها.
2. استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من التنظيمات وتوفر له بالتالي ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر.

أسباب التغيير التنظيمي:

توجد عدة أسباب تجعل المنظمة تلجأ للتغيير التنظيمي، ومن أهم أبرز هذه الأسباب:

1. أسباب هيكلية:

لقد بينت النظرية الكلاسيكية دراسة الهيكل التنظيمي والذي يشكل التغيـرات المتعلقة بتقسيم العمل وخطوط السلطة والمسئولية، وتحديد العلاقات بين الوظـائف وتطبيق نظام اللامركزية يؤثر على التنظيم ككل مما يدفعه إلـى إحـداث التغييـر المطلوب (الصباغ، 1981: 86).

وقد بين ريتشارد ل. دافت " Richard L. Daft" أن إعادة الهيكلية أو ما يسمى أحياناً بإعادة تنظيم العمل تشمل تعديل التفكيـر والمعلومـات للعمليـات المختلفـة المتداخلة في المؤسسة (المنظمة)، مما يؤدي إلى تنـسيق أفقـي ومرونـة أكبـر للاستجابة للتغيرات البيئية، ويتطلب ذلك من وجهة نظره طـرح الأفكـار القديمـة

التقليدية جانباً فيما يخص أداء العمل، واتخاذ طرق جديدة للقيـام بالعمـل (Daft , 1997:338 – 339).

2. التغيير في أهداف المنظمة

إن إجراء أي تعديل في أهداف المنظمة سواء بوضع أهداف جديدة أو تغيير أهداف حالية يدفعها إلى عمل تغييرات في البعد الهيكلي أو في البعد السلوكي بحيث تساعده على تنفيذ هذه الأهداف (الصايغ، 1986: 86).

وقد بين (العديلي، 1995) أن أهداف التغيير التنظيمي تتمثل فيما يلي:

1. زيادة قدرة المنظمة على التطور والبقاء والاستمرارية وذلك بزيادة قدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة، مما يجعل منها نظاماً متجدداً.
2. زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المنظمة، وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم لها.
3. تكوين فريق إداري أكثر كفاءة وتقبلاً للتغيير، وتنمية معارف ومهارات العاملين وتحسين أنماطهم السلوكية، وتطوير نظم وإجراءات اتخاذ القرار، والعمل على تنمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، والرغبة في تعديل سلوك الموظفين في المنظمات، فالمنظمة تحرص على تغيير الأنماط السلوكية للموظفين حتى تتمكن من مواجهة التغيرات التي تحيطها.
4. تنمية روح الجماعة من خلال زيادة درجة الإحساس بتفاعل وديناميكية الجماعة داخل التنظيم، وإرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين لها.
5. زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة وإيجاد أفضل الأساليب للقضاء على الصراعات والتعرف على أسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكية الجماعة.

3. أسباب بيئية:

تعيش المنظمة في أبعاد بيئية متعددة اقتصادية وسياسية، واجتماعية، وقانونية، وسكانية، وغالباً ما تكون هذه لبيئة في حالة تغير.

فهي تتراوح بين الاستقرار والاضطراب،وبما أن المنظمة ترتبط بعلاقة تبادلية مع البيئة التي تعيش فيها، فهي تتأثر بالتغيرات التي تحدث في تلك البيئة. وبالتالي فإن تلك التغيرات تؤثر على التنظيم مما يدفعه إلى دراستها وتحليل أسباب ومدى

تأثير التنظيم بها، فهذه الدراسة وهذا التحليل يساعدان التنظيم في محاولته للتكيف مع البيئة الخارجية ومتغيراتها(الساعدي، 1996: 128).

4.أسباب تقنية أو تكنولوجية:

تتمثل الأسباب الفنية أو التكنولوجية في التغيرات التي يشهدها العالم اليوم حيث تعد الاكتشافات والاختراعات التقنية وأجهزة الحاسب الآلي ووسائل الاتصال الحديثة والبريد الالكتروني والانترنت من العوامل التي تؤثر على بيئة العمل ومهامه وعملياته مما يتطلب إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية أو مشاعر العاملين وسلوكهم وحاجاتهم وتوقعاتهم.

5.أسباب إدارية:

تؤثر فلسفة الإدارة وأسلوب العمل في المنظمة على أدائها وأي تغيير في هذه الفلسفة أو أسلوب يؤدي إلى إحداث تغيير في لمنظمة، وقد تبين أن دور الإدارة للتعبير عن التغيير يزداد أهمية حيث أن المسئول عن حدوث التغيير التنظيمي المطلوب ويتم ذلك من خلال التعرف على مشاكل التنظيم ووضع الحلول لها، وكذلك من خلال تعديل نمط سلوه الإداري وأسلوبه القيادي.

6.أسباب نفسية:

يتوقف نجاح التنظيم في تنفيذ أهدافه بالدرجة الأولى على موارده البشرية، ويحدد نجاح التنظيم في استغلال هذه الموارد المتوفرة لديه مدى نجاحه في تحقيق أهدافه لذا فإن أي تغيير في الروح المعنوية للعاملين أو في دوافعهم للعلم وفي أنماط سلوكهم واتجاهاتهم نحو العمل يؤثر دون شك على فعالية التنظيم في تحقيق أهدافه.

مقاومة التغيير التنظيمي:

تعد مقاومة التغيير تعبيراً ظاهرياً أو باطنياً لردود الفعل الرافضة للتغيير، وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه. مصادر مقاومة التغيير إما أن تكون مصادر مرتبطة بالشخصية مثل الخوف من المجهول وتفضيل الاستقرار والقلق والاضطراب في العلاقات والعادات والممارسات، وهناك مصادر مرتبطة بطريقة إحداث التغيير مثل الوقت والموارد المتوفرة للتكيف واحترام الأفراد والمهارات ومصداقية عامل التغيير.

بالرغم من أهمية عملية التغيير للمنظمات بل انه أصبح صفة ملازمة ومطلباً رئيساً لكثير من المنظمات التي تسعى للتميز والنمو، إلا انه يواجه مقاومة من قبل بعض العاملين في المستويات الإدارية المختلفة لأسباب عديدة ومختلفة، وفي هذا الصدد يصف (Carol, 2006) مقاومة العاملين للتغيير بأنه المشكلة الرئيسية الأولى التي تواجه المنظمات في جميع أنحاء العالم وذلك لأنها تضعف وتقلل من قدرة المنظم أدت على التطور و التقدم.

والمشكلة ألأساسية التي تواجهها أغلب المنظمات هي أن التغيير ليس عملية سهلة، لأنها غالبا ما تواجه مقاومة من طرف بعض الأفراد أو الجماعات أو على مستوى المنظمة ككل.

وتعرف مقاومة التغيير بأنها: عبارة عن عدم القدرة على قبول التغيير الذي يهدد مصالح الأفراد .(David & Huczynski, 2004)

ويعرفها (بومدين وبوفطيمة ؛2005) على أنها: ظاهرة طبيعية ومعروفة تعكس ردود الأفعال المناهضة للتغيير.

وتعرف كذلك بأنها: أي اتجاه أو سلوك يعوق تحقيق الأهداف التنظيمية(Msweli & Potwana,2006)

وتعرف الدراسة مقاومة التغيير على أنها "إستجابة عاطفية وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي. فمقاومة التغيير أمر حتمي، مثلما أن التغيير أمر حتمي لامناص منه، فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن (الميول إلى الاستقرار) لما قد يسببه ذلك من إرباك وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد، نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة..."

أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

هنالك العديد من معوقات التغيير التنظيمي، وتتميز بتشعبها وكثرة أسبابها حيث يجمل (الفوزان، والعامري، 1996) والمشار لهما في دراسة (الشوابكة، 2007) هذه المعوقات في: غياب الشفافية ويتمثل في غياب التدفق الحر للمعلومات، والشجاعة في تركيز الأضواء على نواحي الانحراف والخلل والتعقيد، وغياب المؤسسية وبالتالي غياب الاستقرار للأهداف والتوجهات والسياسات الخاصة

بالمؤسسة وخضوعها للاجتهادات الفردية والتأثيرات الشخصية، والتضخم في إعداد الموظفين بشكل يفوق الزيادة في حجم الخدمات التي يقدمونها ونوع هذه الخدمات، وتضخم الأجهزة التي تقدم خدمات متشابهة مع إمكانية تقديمها من خلال جهاز واحد، وضعف الأداء وعدم الإنجاز وهي السلوكيات الإدارية السلبية ذات العلاقة المعبرة عن عدم قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، ويتضمن سوء التنفيذ، ونقص الخبرة الفنية المطلوبة، وعدم قبول إنجازه من قبل رئيسه المباشر، عدم الاقتصاد في الموارد المادية والبشرية، عدم اعتماد الطرق والأساليب العلمية في اتخاذ القرارات وتطوير أساليب العمل، وضعف الرقابة الممارسة على الأمور الإدارية والمالية.

ويركز (حجاج، 2009) على جملة من الأسباب لمقاومة التغيير هـي: عـدم الشعور بالأمان و الشعور بالخطر والخوف من التغيير مع تغيير الـروتين القـائم، والخوف من عدم القدرة على تنفيذ التغيير، وعدم الشعور بفوائد التغييـر وزيـادة عبء العمل نتيجة للتغيير، والخوف على العلاقات الاجتماعية، والخوف من فقـدان السلطة، وعدم فهم التغيير وعدم القدرة على تنفيذه، وعدم الثقـة ببـرامج التغييـر والاعتقاد بعدم جدوى التغيير، وعدم واقعية برامج التغيير، والخـوف مـن فقـدان المكافآت.

أما (المؤمن, 2005) يرى أن معوقات التغيير هي:

1. **الخوف من الخسارة المادية أو توقع كسب مادي:** حيث قد يسود الاعتقاد بـأن أعباء عملية التغيير معظمها ستقع على الإداريين فـي المـستويات الوسـطى والعاملين، هذا الاعتقاد سيتحول على خوف قد ينتج مقاومة شديدة للتغيير.
2. **الشعور بالأمان أو بالخوف**: قد يتطلب الوضع الجيد توصيفا وظيفيا جديدا ينشأ التزامات تجاه معايير الجودة مثلا، وهذا ما يدفع البعض إلى الشك في قـدراتهم للالتزام بهذه المعايير وبالتالي التخوف من فقدان المنصب أو التدحرج في السلم الوظيفي.

3. **الخوف الاجتماعي أو المساندة الاجتماعية:** قد يفرض التغيير التنظيمي أن يفصل الفرد عن فريق العمل الذي تربطه به علاقات إنسانية مميزة، وحتى قد يفرض عليه العمل بمعزل عن الآخرين.
4. **درجة الثقة مع قيادي التغيير في المؤسسة:** إن الثقة الكاملة في قياديي التغيير وغياب الحساسية السلبية معهم يجعل الفرد يتقبل المهام التي توكل إليه في إطار التغيير، دونما الاعتقاد أن هذه القيادة متحاملة عليه لأنها تكثر التوجيهات.
5. **الثقافة الفردية:** قد تتعارض بعض محاور التغيير مع ثقافة الفرد وأبعادها الحضارية، وهذا ما لا يجعله مرتاحا في عملية الانخراط في هذا النهج. ومن هذا المنظور ينبغي على مصممي برامج التغيير التنظيمي وقيادييه مراعاة هذا البعد الخطير وإدارة المزيج الثقافي المنظمي بعناية.

ويرى (Bourne, 2006) أن هناك أشكالاً عدة لمقاومة التغيير نذكر منها على سبيل المثال: تخفيض مستوى الإنتاجية، والبطء في العمل، والصراعات داخل العمل.

ويمكن أن تأخذ مقاومة التغيير شكل المعارضة الحادة لفكرة معينة، وعدم التعاون أو عدم حضور الاجتماعات، والصمت وعدم التفاعل، وحجب المعلومات وتأخير وصولها، واستخدام الصوت المرتفع وإشارات اليد، والانتقادات والجدال والتهديد (Antonio, & Peccei, 2005).

ويلخص(Christopher, 2006) أشكال مقاومة التغيير في النقاط الآتية: مهاجمة الأفكار والاقتراحات الجديدة، والصمت، وعدم الرد، وإثارة المشكلات، والإصرار على أن التغيير غير عادل،و نشر الإشاعات عن النتائج السلبية للتغيير، والتقليل من أهمية الحاجة إلى التغيير،و الإكثار من الانتقادات عن التغيير.

أما (McCrimmon,1997) يرى أن معوقات التغيير هي:

1. الجهل بغرض التغيير وعدم معرفة ما هو مطلوب تغييره و الأشخاص المشمولين بالتغيير والنتائج المترتبة عليه.
2. تأثير مصالح الفرد إما الشخصية أو الوظيفية، كفقدان مركز وظيفي أو سلطة معينة.

3. وجود أسباب شخصية كالحقد أو الغيرة، مما يتسبب في إيجاد الصراع مع عملية التغيير.
4. التخوف من نتائج التغيير، وعدم الثقة بمستقبله، وعدم الإلمام بإيجابياته و إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد.
5. ضعف القيادة الإدارية وعدم قدرتها على إعطاء الثقة للمحرك الأساسي للتغيير لتخوفها من النتائج المترتبة من عملية التغيير.

معوقات التغيير التنظيمي

تتعدد وتتنوع المشاكل والمعوقات التي تعترض التغيير التنظيمي وهي لأسباب داخلية وخارجية، إدارية ومادية واجتماعية وسياسية وقانونية، ويندرج تحت بعض هذه المعوقات الرأسية معوقات فرعية لا بد من التطرق لها ولو بشيء من الإيجاز. (بومدين وبوفطيمة، 2005) وفيما يلي التعريف ببعض منها:

1. المعوقات التنظيمية

وهي من أهم معوقات التغيير التنظيمي إن لم تكن أهمها، وتتميز بتشعبها وكثرة أسبابها وسوف نتطرق إلى أهم أسبابها:

أ- **المركزية وعدم التفويض:**

يفرض على الإدارة العليا أن تمنح بعض صلاحياتها إلى العاملين في المستويات الإدارية المختلفة وإتاحة فرصة التجريب لكل ما هو جديد بغية تحسين تقديم وانتاج السلع والخدمات للمواطنين، وهذا بذاته يتطلب من تلك الإدارات ان تتبنى سياسة القرارات الصادرة عنها وفتح باب الاتصال داخل المنظمة وخارجها ليكون أثرها إيجابياً على المنظمة، وإيجاد طرق لتخفيض التكاليف، وتحسين الأداء سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو المؤسسي.

ولقد أكدت الدراسات العلمية أن القيادات في الأجهزة الإدارية في معظم الدول النامية تمارس قدراً كبيراً من المركزية في اتخاذ القرارات ومرد ذلك إلى عدة أسباب أهمها: الانقسامات الاجتماعية والسياسية والدينية والقومية، وكلها عوامل تجعل القيادات الإدارية تشعر بعدم الاطمئنان، وتحجم عن المبادرة والجرأة خوفاً من إساءة التصرف، مما يؤدي إلى سيطرت الروتين والروح البيروقراطية التي تقترن

دائماً بالمركزية الجامدة (مشهور، 2010)

وأن التفويض يسهم في تبني التغيير وتطبيقه بما يتلائم مـع أهـداف المنظمـة. ويعمل التفويض على الابتعاد عن المركزية بإعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه أسلوب تنفيذ المهام والذي بدوره ينمي الحافز الذاتي للموظف ويعمل على إيجاد الأفكار الجديدة وتطبيقها.

ويشير (مسلم، وعمر، 2007) بأن الأساس والشعور بالتفويض الإداري له تأثيراً مباشراً على إنتاجية المرؤوس. وتلعب ظروف المنظمة دوراً حاسماً في توفير التفويض الإداري، ومن أهم هذه الظروف ما يتعلق بمرونة تصميم المهام، وتـدريب العـاملين، وتوفير التغذية العكسية. ويرى (Morrow, 1995) بأنه يتوجب على الإدارة أن تـسمح للموظفين بدرجة من الاستقلالية، وأن تعمل على بناء فرق العمل حتى تكون قادرة على التفويض الإداري. ووجد(Gavares, 1993) بأن أهم معوقات التفويض الإداري تتعلـق بالنمط الإداري التسلطي والتقليدي وأنانية المديرين والصراع والأزمات التـي تواجـه المنظمة وغموض الدور والأهداف. في حين أشار (صقر، 1993) بأن أهـم معوقـات التفويض الإداري تتعلـق بشخـصية المـدير وخـشيته علـى منـصبه الـوظيفي. وتوصل(العيسى، 1993) بأن أهم الأسباب التي تجعل الإدارة تتردد في تفويض بعض صلاحياتها تتعلق بالمدى الزمني المتاح لاتخاذ القرار.

ولم يتوصل (Rawson, 1994) إلى وجود علاقة بين حجـم المؤسـسة أو عـدد سنوات تولي المدير العام للمنصب ودرجة استخدامه لعملية التفـويض الإداري. ولـم يتوصل(دره،1991) الى وجود تأثير ذي دالة إحـصائيا للمـستوى الـوظيفي وعـدد المرؤوسين وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي لممارسة التفـويض الإداري مـن قبـل المدير.

ب. **التضخم الوظيفي**

التضخم الوظيفي هو نتيجة طبيعية لعدم الربط بين الاختيار والتعيين وبين ما تتطلبه التزامات العمل من العناصر البشرية، فحتى لو تم تحديد الكم، فإن ضعف النوعية التي تأتي عن طريق الاختيار غير السليم يبيح تجاوز العدد المحدد والانزلاق إلى هاوية التضخم الوظيفي الذي يعتبر العلة المزمنة للجهاز الإداري في

الدول النامية غنية كانت أم فقيرة.

والتضخم الوظيفي جاء بنتائج سلبية سواء على مستوى الأداء أم على مستوى الهدر المادي دون مردود. (الشوابكة، 2007)

ويتسبب التضخم الوظيفي في انخفاض دافعية ومعنويات العاملين، وانحدار المنظمة في تقليص فرص الترقية وزيادة الاستغناءات عن العاملين وإعادة توزيع الأعمال وخفض الرواتب والتنقلات بين العاملين وغيرها من التنقلات بين العاملين التي تسبب التوتر والقلق للموظفين وبالتالي تدني دافعيتهم ومعنوياتهم.

ومن خلال استعراض أدبيات الدراسة والدراسات السابقة تم استنتاج وجود عدد آخر من التأثيرات(حريم، 2010):

1- التضخم في إعداد الموظفين بشكل يفوق الزيادة في حجم الخدمات التي يقدمونها ونوع هذه الخدمات.
2- تضخم الأجهزة التي تقدم خدمات متشابهة مع إمكانية تقديمها من خلال جهاز واحد.
3- غياب المؤسسية وبالتالي غياب الاستقرار للأهداف والتوجهات والسياسات الخاصة بالمؤسسة وخضوعها للاجتهادات الفردية والتأثيرات الشخصية.
4- غياب الشفافية ويتمثل في غياب التدفق الحر للمعلومات، والشجاعة في تركيز الأضواء على نواحي الانحراف والخلل والتعقيد.
5- ضعف الأداء وعدم الإنجاز وهي السلوكيات الإدارية السلبية ذات العلاقة المعبرة عن عدم قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، ويتضمن سوء التنفيذ، ونقص الخبرة الفنية المطلوبة، وعدم قبول إنجازه من قبل رئيسه المباشر.
6- عدم الاقتصاد في الموارد المادية والبشرية.
7- عدم اعتماد الطرق والأساليب العلمية في اتخاذ القرارات وتطوير أساليب العمل.
8- ضعف الرقابة الممارسة على الأمور الإدارية والمالية.

ج. التخطيط غير السليم

يعتبر التخطيط غير السليم من الظواهر السلبية الملموسة في الأجهزة الإدارية للدول النامية، ووجود هذه الظاهرة يترتب عليه عدم تحديد ووضوح الأهداف لخطط التطوير ويجعل الرؤية غير واضحة أمام صانعي القرارات في عملية التنبؤ والتوقع بالنسبة للمستقبل عند اتخاذ القرارات، يضاف إلى ذلك أن هناك فجوة بـين الخيـال والحقيقة ذلك أن الأهداف المحددة في الخطط التطويرية واسعة جداً وغير عمليـة، ومن ثم لا يتحقق منها إلا القليل ويرجع ذلك إلى أن الدول النامية تنشد تحقيق التنمية بقفزات غير منطقية ولا تتلاءم مع إمكانياتها(الكرخي، 2009)

ولجني أفضل الثمار من الجهود التي يمكن أن تبذل لتحقيق خطط فعالة، فإنه لا بد لآي رؤية مستقبلية للتخطيط من أن تنطلق من أرض الواقع عن طريق القيام بدراسات ميدانية. كما أنها تؤكد على وجوب العمل على تجسير الفجوة القائمة، والمحتمل اتساعها مع الزمن بين جهود التخطيط والإمكانيات الواقعية في تنفيذها(الزعبي، 2006:21).

د. عدم توفر المعلومات

إن سلامة وفعالية القرارات اللازمة للتطوير الإداري تتوق بالدرجة الأولى على سلامة ودقة وكفاية المعلومات التي سيبنى على أساسها القرار، وقد أكدت معظم الدراسات والأبحاث التي تناولت النظم الإدارية في الدول النامية أن معظم الأجهزة الإدارية في هذه الدول تعاني من نقص في المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وعدم دقتها أو حداثتها (المصري، 2008)

1. المعوقات المالية

إن توفر أو شح الموارد المادية يحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح الذي يمكن تحقيقه من جهود التغيير التنظيمي فمعظم الدول النامية تعاني من شح الموارد المالية التي تكون عقبة في مسيرة التغيير التنظيمي (حريم، 2010)

وهذا الشح أو النقص في الموارد المالية كذلك يؤدي إلى زيادة الضغوط على المواطنين والعاملين في الأجهزة الإدارية على حد سواء. وقد ساهم في ذلك عدة عوامل فرعية منها: التضخم في الأسعار وانخفاض قيمة النقد، وتزايد المنافسة في

الأسواق الدولية وهذا يترتب عليه آثار سلبية على المدى المتوسط والبعيد تؤدي إلى انخفاض إنتاجية العاملين وتراجع الكفاءة والفاعلية وبالتالي إعاقة العملية التطويرية ككل (اللوزي، 2002: 70).

2. المعوقات الاجتماعية

لأن الإدارة تمثل عملية تفاعل اجتماعي فإن العلاقة بين الإدارة والمجتمع الذي تعمل فيه تعتبر مصدراً مهماً من مصادر التأثير على الإصلاح الإداري، فالهدف النهائي لأي نظام أداري هو تطوير هذا المجتمع والعمل على خلق وتشجيع سلوك اجتماعي جديد وبناء على المستويين الفردي والجماعي. لذلك فإن علاقة البيئة الاجتماعية بالإدارة تقوم على أساس أن الإدارة نتائج للبيئة وانعكاس للتفاعل بينهما (القريوتي، 2009).

وقد حصر الكثير من الكتّاب والباحثين المعوقات الاجتماعية في تأثيرات العادات والتقاليد وعوامل الأمية والطبيعة الريفية وغيرها من العوامل، والتي نجد أن جل هذه العوامل قد انحصر في وقتنا الحاضر إن لم يتلاشى في الكثير من الدول العربية، ويمكن أن نقول أن المشكلة تنبع من النقل غير الموفق للنظريات الإدارية الغربية، ومحاولة فرضها وتطبيقها على مشاكل البيئة العربية دونما تعديل أو تطويع يتمشى ومعطيات تلك البيئة. إن هذه النظريات جاءت حصيلة بحثية قامت في مجتمعات وبيئات تختلف في قيمها ومتغيراتها عن المجتمع العربي، ومن هنا يبرز حجم المسؤولية لإعادة اختبار العديد من النظريات والتعرف على مدى ملاءمتها لواقع البيئة العربية (الصايغ، 1986:30).

3. المعوقات السياسية:

ليس هناك أدنى شك في خضوع الإدارة للسلطة السياسية الحاكمة وعملها في إطار الحدود التي ترسمها السلطة لعملية التغيير التي ترى بأنها تسير شئونها. ومع ذلك وبالرغم من تبعية الإدارة للسلطة السياسية إلا أنه لا بد من وجود درجة من التوازن في العلاقة بينهما تتبع للإدارة القيام بدورها التخصصي، لذلك فأن النظرة السليمة تقتضي اعتبار الإدارة والسلطة السياسية عنصرين متكاملين يلتقيان عند نقطة معينة تمثل منطقة التفاعل بينهما، فالإدارة خاصة في الظروف غير المستقرة

سياسياً تعتبر طوق النجاة للدولة، وبصفة عامة فأن العلاقة بين الإدارة والسلطة السياسية في الدول النامية لا تقوم على تلك الدرجة من التوازن والتكامل وهذا ما يفسر الإخفاقات المتكررة للنظم السياسية في الدول النامية، حيث أن كل نظام جديد ينسف كل ما بناه النظام السابق وهذا عكس المتبع في الدول المتقدمة فإن تغير الحكومة لا يعني بالضرورة تغير وسياسات إدارة الدولة (غبوش، 1989: 42-43).

ولا بد أن نشير هنا إلى أن توفر الاستقرار السياسي يعتبر من العناصر الأساسية لتحقيق التنمية، وعلى العكس من ذلك فإن عدم توفر هذا العنصر بشكل عائقاً أمام التنمية، ذلك أن القرارات الاستثمارية والمالية وبرامج التنمية يتطلب نجاحها توفر عناصر الاستقرار (اللوزي، 2002: 74).

4. المعوقات القانونية:

لقد تكونت المجتمعات الإنسانية وتطورت بفعل وجود أنظمة وقوانين تعارفت عليها هذه المجتمعات وأصبحت جزء لا يتجزأ من حياتها أو تعاملاتها اليومية، وقد تطورت هذه الأنظمة والقوانين تبعاً لتطور هذه المجتمعات، وبالتالي تطور احتياجاتها.

وبالرجوع إلى جهود التغيير التنظيمي نجد أنها قامت أيضاً على أساس من التفاعل مع القوانين والتشريعات المنظمة للعملية الإدارية، وهذه القوانين جاءت نتيجة الحاجة إليها لتنظيم العملية الإدارية، غير أنها كحال كل ما يقوم به الإنسان تشوبها بعض النقائص والثغرات.

لذا فإننا نلاحظ مواجهة جهود التغيير التنظيمي للعديد من المعوقات القانونية والإجرائية، ومنها على سبيل المثال (اللوزي، 2002: 161):

أ- قِدم التشريعات والقوانين المنظمة للجهاز الإداري في بعض الدول وعدم توافقها ومواكبتها للتطورات الزمنية.

ب- عدم تطبيق القوانين وعدم الالتزام بها، وهذا ناتج عن عدمك وجود الصفة الإلزامية للقوانين والأمن من العقوبة.

ج- وجود بعض الثغرات القانونية والتي تُستغل لتحقيق مصالح ضيقة في مقابل

الأضرار بالمصلحة العامة.

د- بعض القوانين تقف دون انجاز القرارات الهامة في الوقت المناسب.

مفهوم التطوير الإداري:

تعددت تعريفات التطوير الإداري، حيث يقصد بالتطوير الإداري " إحداث نقلة نوعية أو كمية في مستوى الطاقة التنظيمية نحو مزيد من الكفاية في الأداء والكفاية في الإنتاج (مرعي، 2002).

وعرفت (شيبان، 1995: 57) التطوير الإداري بأنه " جهد ممتد أو إستراتيجية طويلة المدى تهدف إلى اجتثاث مظاهر التخلف في النظام الإداري إما بصورة كلية وفي دفعة واحدة (وهذا أمر مستبعد عملياً)، أو بمعالجة عناصـر الإدارة بـصورة جزئية (عنصراً وراء عنصر)، ولكن في إطـار رؤيـة شـاملة ومتكاملـة لهـذه العناصر".

ويعرف التطوير الإداري على أنه " مجهود يحظى بالتأييد من الإدارة العليا وينصب على الأجل الطويل لتطوير أساليب حلّ المشاكل في المنظمة، ولتجديد عملياتها وخاصة من خلال التشخيص والإدارة الفعالة والجماعية لثقافة المنظمة، مع تشديد خاص على عمل الفريق الرسمي، والفريق المؤقت والعلاقة المتبادلة بين الجماعات وذلك بمعاونة الاستشاريين وباستخدام التكنولوجيا والنظريات الخاصة بالعلوم السلوكية التطبيقية (إدريس، 2003، 374).

كذلك عرف بأنه "جهد وأداري هادف لإحداث تغييرات أساسية إيجابية في السلوك والنظم والعلاقات والأساليب والأدوات، تحقيقاً لتنمية قدرات وإمكانيات الجهاز الإداري، بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في انجاز أهدافه (الصفيان، 2004).

ويعرف بأنه "الجهود المنظمة وبشكل مقصود لإحداث تغييرات جوهرية وأساسية في بنية وتركيبة وإجراءات الجهاز الحكومي، وهذه التغييرات تتعدى إلى تحسين اتجاهات وسلوك الإداريين العاملين في الجهاز الحكومي وذلك بقصد رفع وزيادة كفاءة أداء هذا الجهاز لتحقيق أهداف التنمية الوطنية"(الصقية، 2005).

وأنه إحداث نقلة كمية أو نوعية في التنظيم من خلال عناصر المنظمة المادية

والسلوكية لغرض دفع المنظمة لمستوى أداء أفضل بما يحقق الكفاءة والفاعلية وذلك عن طريق الاستعانة بتقنيات ومعارف العلوم السلوكية.(عوايص، 2008).

يعرف دنيس وشرادير التطوير التنظيمـي (Dennis &, Schraeder, 2009) بأنه: "جهد طويل الأجل يتم من قبل الإدارة العليا، من أجل تحسين أسـاليب حـلّ المشكلات في المنظمة، وتحديث عملياتها.

في حين يعرفه كانينغهام وآخرون (Cunningham et.al, 2009) علـى أنـه: مجهود طويل الأجل، يهدف إلى تطوير قدرة المنظمات على حلّ المشكلات، وعلى التكيف والمتغيرات في بنيتها الخارجية، وذلك بمساعدة علمـاء ومستـشارين فـي العلوم السلوكية. هذا التعريف يركز الاهتمام على المدى الطويل الأجـل، وعلـى ضرورة استخدام الاستشاريين.

أما (القريوتي، 2009) فيرى أن التطوير الإداري يعبر عن " التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل، وعلاج المشكلات التي تظهر، ودعم القرارات الإداري ".

وتعرفه الدراسة على أنه: إدخال تغييرات داخل المنظمة لاستيعاب التحديات الجديدة التي تواجهها بشكل فعال سواء كانت داخلية أو خارجية.

أهمية التطوير الإداري:

تبرز أهمية التطوير الإداري في الفكر الإداري من خلال النظر لأهميتها بالنسبة للأفراد والمنظمات والحكومات، باعتبارات التطوير الإداري هو الأساس الذي يساعد الدول على مواصلة تقدمها وإزالة الصعوبات ووضع الحلول الجذرية لما يعترضها من مشاكل. كذلك يمكن النظر إلى موقع التطوير الإداري في الفكر الإداري من أن كل فرع من فروع الإدارة يبحث في جانب من جوانب التطوير محاولاً الإسهام في تحقيق أهدافها (اللوزي، 2002: 45).

ذلك أنه استقر الحال في جميع الدول أن تعتمد بشكل أساسي على الجهاز الإداري للقيام بالدور الرئيسي في عملية التنمية. وبناء على فاعلية هذا الجهاز ونجاحه في القيام بهذه المهمة الكبرى بقدر ما تصبح مهمة التطوير في تلك الدول عملية سهلة أو عملية صعبة، فالجهاز الإداري في هذا العصر أصبح يمثل عصب

الحياة للدولة الحديثة. وأصبح وجوده شرطاً أساسياً لنجاح أي عمل تقوم به الدولـة في إطار مسؤولياتهـا المتعددة نحـو المجتمع. وإدراكاً لأهمية هذا الجهاز ودوره الحيوي في تحقيـق الأهداف التي تسعى إليهـا، فإن تحديث وتطوير الجهاز الإداري ورفع كفاءته أصبح على رأس اهتمامات الدول (غبوش، 1987: 103).

والهدف الأسمى للتطوير الإداري هو تحسين آليات حلّ المشكلات التنظيمية المعقدة، ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المؤسسات، بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين، وإشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة، وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء وزيادة فاعلية المؤسسات لتمكينها من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية والبيئية التي تسهم في بقاء وإنماء المؤسسات، وتنشيط دورها في رفع أداء الأفراد والجماعات (رحيم، 2005).

أهداف التطوير الإداري:

يعد التطوير الإداري من التطبيقات الرئيسة للتغير بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية، والسلوك التنظيمي والهيكل التنظيمي وإجراءات وطرق العمل، وما شابه ذلك في التنظيم. وإنه يرتبط بمجموعة عريضة من الأنشطة.

ويمكن إيجاز الأهداف الرئيسية للتطوير الإداري في عدة نقاط من خلال ما يسعى إليه (الكثيري، 2003: 16):

1. يسعى التطوير الإداري نحو رفع مستوى العاملين وتبسيط أنظمة العمل وتحقيق المرونة واختيار طرق وأنظمة أكثر فاعلية.
2. يسعى التطوير إلى القضاء على الإسراف والفاقد والتالف والى حسن الإدارة رغم قلة الموارد.
3. يهدف إلى استغلال الموارد البشرية والموارد المحددة، ويلزم التغييرات نحو التكيف معها سواء كانت أفكار أو مصالح أو تشريعات أو متطلبات.
4. يسعى إلى تحسين العلاقات بين التنظيم والأفراد، ويحفز العاملين ليقدموا كل ما لديهم للارتقاء بالتنظيم إلى مستوى التحديات.

5. يسعى إلى تكامل الأهداف التنظيمية مع المجتمع والعاملين.

استراتيجيات التطوير الإداري:

العناية بالتدريب الإداري.

إن المتأمل في تجربة التطوير الإداري في الوطن العربي يلاحظ الاهتمام المميز بالتدريب الإداري، حيث تم إنشاء مؤسسات التنمية الإدارية التكوينية والتدريبية، في الستينات من هذا القرن، وتزايد هذا الاهتمام من عام لآخر حتى أصبح عددها أكثر من ثمانية عشرة مدرسة ومعهداً.

إن العنصر البشري هو أغلى الاستثمارات جميعاً. وهو هدف التطوير ووسيلته الأساسية. إن كل الإمكانيات الطبيعية والمالية والفنية، مهما تعاظمت تصبح كما قليلة الجدوى والفائدة، ما لم تتوفر القدرات والمهارات البشرية التي تحسن استغلالها وتوظيفها (الطعاني، 2002)

إن وضوح مفهوم التدريب عند كل مـن مـسؤولي التـدريب، والمـدربين، والمتدربين يساعد في تحديد الأهداف، والمحتوى، والطرق، والتقييم للتدريب. وبهذا يسهل تحديد العملية التدريبية. فإذا فُهم على أنه اكتساب معلومات، فان الهدف مـن التدريب هنا يكون هو تزويد المتدربين بالمعلومات، عندها يتم تحديد الموضـوعات للبرامج التدريبية على أساس نظري، ويحدد الأسلوب الـذي يخـدم الموضـوعات النظرية. حيث تكون المحاضرة أقوى شيء، والتقييم يكون على أساس مـا حـصل عليه المتدرب من معلومات. أما إذا فهم التدريب على أنه تنمية مهارات، ففي هـذه الحالة يغلب الطابع العملي التطبيقي، والتقييم يكون على أساس مـا حـصل عليـه المتدرب من مهارات(بروكس، 2001).

ونظراً لكون التدريب هو اللبنة الأساسية لتنمية القوى البشرية من أجل مواكبة التطورات السريعة لمختلف الجوانب والميادين, فقد أصبح التدريب عمل إستراتيجي لأي منظمة, وأصبح يرصد له موازنات مستقلة, ومراكز متخصصة, من أجل النهوض بهذه العملية واكتساب الأفراد خبرات ومهارات جديدة تساهم في تعزيز هدف المنظمة وترفع من مستوى أداء العاملين فيها(ياغي، 1999: 7).

كما إن التدريب يحافظ على بقاء المنظمات في القمة ويحول دون تراجعها وانحدارها, لأنه يؤدي إلى تجدد المهارات والقدرات للأفراد العاملين فيها, وبالتالي يؤدي إلى تنشيط كافة مرافق وأقسام وإدارات المنظمة, ويبعث الروح في العملية الإنتاجية لها, فتصبح المنظمة كأنها ولدت من جديد ولكن بمهارات وقدرات وخبرات متقدمة عن مرحلة الانطلاق(اللحيد، 1997: 26).

ولا بد من الأخذ بعين الاعتبار بأن عملية عقد البرامج التدريبية, يجب أن يتم تصميمها والإعداد لها بطريقة تربطها مع بيئة عمل المشتركين، وبشكل يساعد على تلبية المهام الوظيفية التي تتطلبها الوظائف والتي تخدم العملية الإنتاجية في المنظمات ويزيد من رضا الجمهور المتعامل معها، وكذلك شعور الأفراد المشتركين في هذه البرامج بحصولهم على معلومات ومهارات جديدة سوف تساعدهم على ترجمتها في أعمالهم ووظائفهم التي يعملون فيها، فعندما يتحقق هذا الانسجام ما بين البرامج التدريبية وبيئة عمل المشتركين في هذه البرامج تصبح أكثر فاعليه وتحقق الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها من خلال التدريب(الفارس، 1996: 30).

ويرى(الفارس، 1996: 30-31) أن مفهوم التدريب له ثلاثـة أبعـاد وهـي الآتية:

1- بعد نظري: وهذا البعد يهدف إلى إكـساب المتـدربين المعرفـة والمعلومـات والخبرات.
2- بعد سلوكي: يهدف إلى تطوير اتجاهات المتدربين وإكسابهم أنمـاط سـلوكية وإدارية فعالة.
3- بعد عملي: ويهدف إلى تزويد المتدربين بطرقٍ جديدة أكثر فعالية حيث يترتـب على هذه الأبعاد سياسات إدارية، مدروسة من وضع الأهداف للتدريب، وتحديد إدارة التشغيلية وتصميم البرامج وتحديد المقاييس التي تتلاءم مع عملية التقيـيم للتدريب.

والتدريب يجب ألاّ يؤخذ كنشاط فقط، بحيث تكون مهمة إدارة الموارد البشرية مقتصرة على الأنشطة التي تمارسها، وليس على ما تحققه من نتائج، حيث يكـون التركيز على البرامج التدريبية وتنفيذها والأعداد المشاركة فـي التـدريب، وهـذا

يتطلب وقتاً وجهداً كبير من مسؤولي التدريب مما لا يتيح لهم الوقت الكافي في تقييم نتائج البرامج التدريبية، والتأكد أنهم يطبقون ما تعلموه في مراكز عملهم كمـا وأن كثيراً من البرامج التدريبية تقام دون احتياج فعلي، بقصد استمرارية عمل الوحدات التدريبية وإقناع الجهات العليا بأنها ذات جدوى حقيقية في عملية التطـوير الإداري (Robinson, 2001).

ومن هنا يمثل التدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، والتكنولوجية والحكومية، والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف واستراتيجيات التطوير، حيث أن التدريب يسعى دائماً إلى تحسين وسائل وطرق الإنتاج، تحسين جودة المنتج أو الخدمة، وتخفيف تكاليف التشغيل وهي نتائج حتمية للتدريب الجيد (حسن، 2004: 163)

الحوافز:

تنبع الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة تحقيق أهداف الفرد وأهداف المنظمة وأهداف المجتمع المتمثلة في التطوير الإداري، وتعتبر الحوافز التي تمثل نتائج عملية الحفز ومصادره الأساسية أحد أهم الوسائل لرفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة إلى جانب أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى، كذلك فإن عملية التحفيز يمكن أن تقود إلى تطوير سلوك العمل المقبول في المنظمة واستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية، لما يسمى بالثقافة التنظيمية (الهيتي، 2005: 252).

ويرى (Luthans, 1992: 114)، بأن للحوافز أبعاداً مهمة، تتمثل فـي كونهـا تعكس البعد العاطفي عند الموظفين إزاء وضعية العمل وطبيعة أجوائهِ في المنظمة، وكذلك إنه وسيلة للتعرف على كيفية توحيد الاتجاهات نحو الأهداف وتركيز النتائج حيالها، وبالتالي إمكانية التعرف على الاتجاهات غير المتوقعة، بالإضـافة الـى أن الحوافز تُمثّل أنماطاً متعددة من الاتجاهات والعلاقات، حول طبيعة العمل القائم في المنظمة، وحول الموقف الإنساني من مقـدار المكافـآت التـي تمنحهـا المنظمـة للموظفين، وطبيعة فرص الترقية الممكنة في المنظمة وحول أساليب الرقابة وطرق الأشراف المعمول بها مع الموظفين، وحول سمات العلاقات القائمة بين المـوظفين

أنفسهم.

إن استفادة إدارة المنظمات الإدارية، من الاهتمام بالحوافز، يكون في سبيل تركيز الجهود والتعرف على جدواها وعلى إنجازيه الموظفين العاملين تحت لوائها، وهذا كله مدعاة لكي تقف الإدارة بعين الإطلاع على حقيقة الأداء والإنتاجية، وعلى نواحي التقصير والتحولات المطلوبة، من خلال الاهتمام بالحوافز، التي تسهم وبدرجة فاعلة، في بيان المعطيات التقويمية لهذهِ النواحي الأساسية في داخل المنظمة الإدارية، (Ostroff , 1992:963 – 674).

ويشير (Abendschein, 2004) أن نجاح أي منظمة في الاستجابة لحاجات موظفيها من الخدمات العامة التي تقدمها يعتمد على مقياسين رئيسيين: الأول هو المقياس الموضوعي الذي يعتمد على المعلومات الموثقة في السجلات الموجودة في المؤسسة للحكم على فعاليتها، وذلك باستخدام معايير الكفاءة والعدالة في توزيعها. أما المقياس الثاني فهو مقياس شخصي أو ذاتي يعتمد على استطلاع آراء العاملين لمعرفة مستوى رضاهم عن التي تقدم إليهم.

وتعتبر الحوافز أداة طبيعية ومهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي منظمة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها ونحو الإنتاجية وعملياتها. (عساف، 1999 :85).

وبذلك يتضح لنا أن الحوافز تلعب دوراً هاماً في حفز العاملين على العمل وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم من حيث النوعية والكمية، وتحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم يتوقف على مدى توافر الشروط التالية(Cacioppe 1999:321):

1. مستوى قدرة العامل على العمل وكفاءته.
2. وجود حافز عند العاملين حفزه على العمل والنشاط.
3. عدم ظهور التعب على العامل والذي من شأنه إنقاص كمية الإنتاج ونوعيته.
4. تدريب العامل لزيادة معلوماته وقدرته وكفاءته.

الرقابة:

إن الرقابة تعتبر أحد أهم أساليب وأدوات التطوير الإداري لأن الاختبار

الحقيقي للتطوير يتضح فيما تحقق من نتائج في ضوء ما كان يستهدف تحقيقه. ولذلك تبدو أهمية الرقابة في معناها بمقارنة هذه النتائج التي تم تحقيقها مع الأهداف التي كانت موضوعة.

في ضوء ذلك عرفت الرقابة بأنها تنطوي على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وإن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها.

وتعتبر الرقابة إحدى أهم الوظائف الإدارية الرئيسية، والتي بواسطتها تتحقـق القيادة من كفاءة العملية الإدارية للوصول إلى الأهداف، وفق المخطط لها بـأعلى قدر من الكفاية، وبأقل وقت وجهد وكلفه، وذلك إذا نظر لها بمفهومها الحديث الذي ينصرف إلى الرقابة الايجابية البنـاءة، (النمـر، وآخـرون،309:1991) وتـأتى كممارسه عند تكامل الوظائف الإدارية الأخرى (التخطـيط، والتنظـيم، والتنفيـذ، واتخاذ القرارات). وتتمثل حيوية الرقابة وفعاليتها، كونها عمليه مستمرة وملازمـه لوظائف الإدارة الأخرى،قد تمارسها الإدارة داخل المنظمة بنفسها، أو تكلف غيرها، أو كونها عبر أجهزة رقابه خارجية للتأكد من الأعمال داخل الوحـدات، الإداريـة والاقتصادية، وأنها تسير في مسار الخطة العامة المركزية، وتتوافق مـع الخطـط الموضوعة والسياسات المرسومة، والبرامج المعدة. ومن الطبيعـي انـه لا يوجـد اختلاف حول أهمية الرقابة ودورها الحيوي في العمليـة الإداريـة، إلا أن تعـدد المفاهيم الدالة عليها جعلت من الصعوبة وضع تعريف محدد وذلك لتشعب المفاهيم الرقابية وتعددها حسب طبيعة النشاط والدور الذي تقوم به.

ويرى أنتوني، وآخرون (Antony,et.al.,1992:12) أن المهمة الأساسية التي تسعى الرقابة لتحقيقها هي محاولة التناغم،والتطابق ما أمكن بين الأهداف الشخصية للأفراد الذين يعملون في التنظيم،مع أهداف التنظيم نفسه، بالرغم أن التناغم الكامل لا يمكن تحقيقه والوصول إليه. في حين أشار (الجرادي،: 2000:34). " أن الرقابة هي وظيفة مستمرة في العملية الإدارية، وهي أيضا جانب جوهري منها. وانه بدون الرقابة لا يمكن أن تكون هناك إدارة، وهي بذات الوقت مهمة تتطلب تحمل المخاطر والدخول فيها، لأنها قد تشير إلى النتائج المرغوبة هي وليس التي تم

لتوصل إليها. "وفي إشارة لـ (الخرشة، 2001): أن الرقابة تتطلع أساسا نحو المستقبل، إلا أنها لا تهدف السيطرة على الماضي، وإنما تحليل الأحداث أو الأفعال الماضية بغرض الاستفادة منها في تطوير الأفعال المستقبلية.

كما عرفت بصورة مبسطة بأنها مقارنة النتائج الفعلية مع الخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما تكون النتائج مخالفة لتلك الخطط. لذلك وجب أن يقوم النظام الرقابي على مجموعة من الأسس من أهمها (الضلاعين، 2005: 193):

1. أن تتناسب الرقابة مع طبيعة النشاط وظروف ومقتضيات العمل الإداري.
2. يجب أن تمارس الرقابة في الوقت المناسب بحيث تسهم في اكتشاف الانحرافات أو الأخطاء في الوقت المناسب حتى يمكن علاج المشكلة قبل استفحالها.
3. الموضوعية: وهذا يعني أن تكون المعايير المحددة للرقابة معايير موضوعية بحيث لا يتدخل العامل الذاتي فيها.
4. المرونة: وهذا يتطلب إعادة النظر في المعايير التي تستخدم في الرقابة وفقاً للظروف المتغيرة.

توفير المعلومات

تعتبر المعلومات بمثابة العمود الفقري للعمل الإداري في أية منظمة لكونها القاعدة الأساسية والرئيسية في اتخاذ القرارات التنظيمية وفي التطوير الإداري ككل. وعليه فإن جودة القرارات التي تتخذ على جميع المستويات تتوقف على مدى توافر المعلومات المتاحة لمتخذ القرار، والتي لا بد أن تكون معلومات دقيقة وصحيحة وسليمة ومنظمة، ويتم توفيرها بالشكل المناسب والوقت المناسب.

وتأسيساً على هذه الاعتبارات المبدئية يمكننا تعريف المعلومات بأنها " البيانات التي يتم إعدادها لتصبح في شكل أكثر فائدة للفرد والتي لها قيمة للمدير متخذ القرار، حيث أنها تغير من الاحتمالات الخاصة بالنتائج المتوقعة في الموقف الذي يتخذ فيه القرار (ياغي، 2005: 174).

ويشير(Crawford 1997) أن توفير المعلومات تعتبر وسيلة جبارة وذات معنى لتعزيز قدرات أفراد المجتمع لتأدية الأعمال التي تسند إليهم في المنظمات المختلفة. يؤكد كلاً من(Goleberg and Sifonis,1994) ان توفير المعلومـات مـن الركـائز

الأساسية التي تساهم في بقاء التنظيم وتدعيم أركانه لمزاولة أنشطته في السوق وليبقى على قيد الحياة. كما يؤكدان أن تقنية المعلومات لها دور رئيس في التأثير على إستراتيجية أعمال المنشأة وبنيتها.

إن توافر نظام اتصال فعالة يشعر العاملون بالمنظمة أن اقتراحاتهم وشكاويهم تصل إلى أعلى، ويؤكد على أن دورهم في المشاركة في عملية صنع القرارات هو حقيقة ملموسة، الأمر الذي يسهم في النهاية في التطوير التنظيمي.

تلعب عملية الاتصال دوراً رئيسياً وهاماً في تسير مختلف الأعمال الإدارية في المنظمات, ويعتمد بقاء وقدرة أي منظمة على الاستمرار في القيام بأنشطتها والنجاح في تحقيق أهدافها على وجود نظام اتصال فعال فيها (Singh, et.al, 2004:117), وتعتبر عملية الاتصال ذات أهمية قصوى للمنظمات المختلفة للأسباب التالية:-

1. يؤدي توفر المعلومات إلى رفع الكفاية الإنتاجية, ودعم العلاقات الإنسانية داخل وخارج التنظيم: حيث أن هدف الإدارة عموما هو رفع الكفاية الإنتاجية, وهذا يتطلب العناية الفائقة بالموارد البشرية, ويكون هذا الاهتمام عن طريق تفعيل الاتصال والعلاقات الإنسانية بين مختلف الأفراد والجماعات من داخل وخارج التنظيم, ويشمل هذا الاهتمام أيضا العلاقات بين القادة الإداريين والمشرفين والمرؤوسين في المنظمة (Thill,& Bovee 2005).
2. يساعد توفر المعلومات في تمكين المرؤوسين من متابعة المستجدات المتعلقة بكيفية أداء الوظائف المختلفة داخل التنظيم مما يسهم بدرجة كبيرة في تحسين وتطوير الأداء, كما يسهم وجود نظام اتصال جيد في المنظمة في التخفيف من حالات عدم الرضا الوظيفي من خلال إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن مواقفهم واتجاهاتهم حول مختلف القضايا المتعلقة بهم, وإيصال أصواتهم للمستويات الإدارية العليا (الصيرفي,2005).
3. يساعد توفر المعلومات المنظمات على تطوير علاقات وثيقة مع البيئة المحيطة, حيث ينظر الى المنظمة كنظام صغير الحجم يرتبط ويعتمد في بقاءه ونجاحه على مدى قدرته على إقامة علاقات مستمرة وبنّاءة مع النظام الأكبر الذي هو البيئة, لذا تحتاج المنظمات الى وجود نظام اتصال جيد يعمل على التدفق

المستمر للمعلومات التي يحتاجها التنظيم للتكيف مع متطلبات البيئـة المتغيـرة (El-Uteibi, 2005).

4. يدعم توفر المعلومات وظيفة التنظيم في المنظمة: يقوم التنظيم علـى أسـاس تقسيم العمل داخل المنظمة على الوحدات الفرعية المختلفة, بالشكل الذي يمنـع التضارب أو الازدواجية, ويحتاج ذلك إلى وجود شبكة اتصال دقيقـة وفعالـة توضح السلطات والمسؤوليات بين مختلف وحدات التنظيم (عليان والطوباسـي, 2005).

5. يعتبر توفر المعلومات داعم أساسي لعملية التخطيط في المنظمة: حيـث يعتمـد نشاط التخطيط على المعلومات والبيانات الكمية والنوعية التي توفرهـا عمليـة الاتصال, التي تعمل على تدفق المعلومات والبيانـات اللازمـة للقيـام بعمليـة التخطيط في المنظمة (إدريس والمرسي,2005).

6. يدعم توفير المعلومات الجيدة وظيفة التنسيق داخل المنظمة, ويؤدي إلى توحيـد كافة الإجراءات والجهود والأنشطة التي تقوم بها الإدارات والأقسام المختلفـة, حيث يؤدي عدم وجود نظام جيد للاتصال في المنظمة إلى جعلها عبـارة عـن مجموعة من الأفراد الذين يؤدون وظائف ومهام منفصلة وغير مكملة لبعـضها البعض, (Moorhead, et.al, 2004).

7. يساعد توفر المعلومات بشكل أساسي في رفع كفاءة التنظيم, وذلك مـن خـلال تعريف الأفراد العاملين في المنظمة بأهداف التنظيم, وتشجعهم كـذلك لتبـادل المعرفة والمهارات مع الزملاء داخل التنظيم, ومع أفراد آخرين من منظمـات أخرى (Daft,& Noe, 2001).

8. يدعم توفير المعلومات الجيد عملية اتخاذ القرارات في المنظمة: حيـث تعتمـد عملية اتخاذ القرارات على وجود نظام فاعل للاتصال في المنظمة, قادر علـى توفير معلومات كافية وسليمة تمكن متخذي القرارات من اتخاذ قرارات سليمة (الصيرفي,2005).

9. يؤدي توفير المعلومات الى تزويد المنظمات بمعلومات راجعة (Feedback) عن سير الأعمال والأنشطة التي تمارسها, وعن قدراتها التنافـسية فـي مواجهـة

الشركات والمنظمات الأخرى العاملـة فـي الـسوق (,David & Huczynski
2004).

10. يلعب توفير المعلومات كذلك دوراً هاماً وحيوياً في مرحلة تطبيق ومتابعة تنفيذ القرارات المتخذة, فبعد عملية اتخاذ القرار تأتي مرحلة التنفيذ التي تحتاج كذلك الى معلومات تتعلق بكيفية ومكان وزمان تنفيذ القرارات, كما أن عملية متابعـة تنفيذ تلك القرارات, وتقييم النتائج المترتبة عليها والتعرف على المشاكل التـي تواجهها, يتطلب أيضا وجود نظام جيد وفعال للاتصال في المنظمة يكون قـادر على توفير المعلومات اللازمة في الوقت والمكان المناسبين (El-Uteibi, 2005).
11. يدعم وجود نظام المعلومات جيد في المنظمة عملية الرقابة الادارية على سير الأعمال, والتعرف على مدى التزام الرؤساء والمرؤوسين بالخطط الموضوعة, وتحديد الانحرافات التي قد تحدث خلال عملية التنفيذ, لـذا فـان الاتـصالات التنظيمية الفاعلة تعتبر أداة هامة لمساعدة الإدارة في الكشف المبكر عـن تلـك الانحرافات تمهيداً لاتخاذ القرارات الإداريـة المناسـبة لتـصحيحها (مـاهر, 69:2004).

التخطيط:

لا شك أن الدول تؤمن بأن التطوير ضرورة وطنية وإنسانية، وهذه الدول ليس أمامها سوى خيارين رئيسيين بخصوص التطوير الذي تتبناه، هذين الخيارين هما(التطوير العفوي غير المخطط – التطوير المخطط)، والذي نراه اليوم هو اتجاه الكثير من الدول إلى تبني برامج تخطيطية وإنمائية تحت مسميات مختلفة مثل خطة التنمية الخمسية، أو الخطط التنموية الشاملة، أو خطة الإصلاح الإداري... الخ.

ويرى(Stanley, 1999) إن التطورات الحديثة في مختلف المجالات فرضـت على المنظمات المعاصر الاستجابة والتكيف والتغير مع تلك التطـورات، لـضمان استمراريتها وتفاعلها مع المجتمع والبيئة وكل ما يحيطها من عوامل مـؤثرة.لكـي تتمكن المنظمات من أن تستوعب التغيير باتجاه التخطيط في تأدية مهامها ووظائفها وعملياتها، وأن لا تبقى تراوح ذاتها بعيداً عن التقدم والنجاح.

ولعل التخطيط للتطوير الإداري يهدف إلى رفع كفاءة وإمكانيات الأجهزة

الإدارية لتمكينها من تحمل مسؤوليات العصر، لذا وجب الأخذ بأسلوب التغيير المخطط كوسيلة وحيدة للخروج من الأزمات الإدارية التي تعانيها الدول النامية بشكل عام والعربية بشكل خاص، ومن هنا تبرز مسؤولية الدولة الكاملة في تخطيط برامج التطوير الإداري، بل وتنفيذها أيضاً (المغربي، 1999).

وينظر الى التخطيط للتطوير باعتباره وسيله تحول المنظمة من موقعها الحالي الى مواقع إستراتيجية جديدة, كما تتوقف الخيارات المتاحة أمـام المنظمـة علـى رسالتها وأهدافها ومواردها ونمط القيادة وثقافتها, ويقع على عاتق المسؤولين عـن عملية التخطيط مسؤولية الاختيار من بين البدائل ويتطلب ذلـك تحقيـق التوافـق الاستراتيجي, ثم اختيار بديل أو أكثر من بـين البـدائل المتاحـة , (Robinson & Chiang,2003)

ويرى(الخفاجي، 2004) إن فشل التخطيط في القدرة على تجاوز التـصنيفات الموجودة بالفعل يفسر أسباب عدم نجاحه في تحقيق تغيير تنظيمي جاد. وهذا الفشل يوضح السبب وراء تشجيع التخطيط الرسمي على تبني استراتيجيات مستمدة مـن الماضي أو منقولة عن الآخرين. إن التخطيط الاستراتيجي لم يكن غير قادر دائمـاً على الارتفاع إلى مستوى التفكير فحسب وإنما كان غالباً معوقاً له. عندما يتم تفهـم هذه الحقيقة من قبل المديرين فإنهم يستطيعون تجنب سوء المغامرة المكلفـة التـي عادة ما تسببها الأساليب التخطيطية الرسمية المستخدمة في حـل المـشكلات دون الاستفادة من التقييم والحدس.

ويعد التخطيط من العناصر الجوهرية التي ترتبط بحاجة المنظمة الى النمو والتطوير والبقاء في مواقف متعددة ومتنوعة ودائمة التغيير حيث يؤكد (Thomas, 1993:22) على "إن الحاجة له تظهر في الحقيقة جراء استمرارية التغيير في المعطيات الداخلية والخارجية للمنظمة أو إحداهما".

والتخطيط للتطوير الإداري يعكس تصور ذهني عن الإسـتراتيجية والتحليـل التركيبي ويتضمن إدراك المديرين للبيئة المحيطة, ويقوم على التحليل بغرض تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في البيئة المحيطة, بشكل يؤدي إلى رفـع سوية الأعمال وتحقيق النمو, وعلى ضوء هذا التحليل تقوم إدارة المنظمـة بتحديـد

أولوياتها فيما يتعلق بتخصيص المـوارد ثـم اختيـار التـصرفات الإسـتراتيجية الضرورية لتحقيق الأهداف(Fiegenbaum.& , Thomas, 1995).

2 .2 الدراسات السابقة:

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة عدم وجود دراسات على حد علم الباحث تبحث بشكل مباشر أثر مقاومة التغيير التنظيمي على فاعلية التطوير الإداري، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، وحيث كان ذلك ممكنا لتحقيق أهدافها، علما أن الدراسات الميدانية في البيئة العربية، كانت محدودة جداً:

أ. الدراسات العربية:

أجرى (آدم، 2010) دراسة بعنوان "مدى توافر أبعاد إدارة المعرفة وأثرهـا على التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية"، هدفت الدراسة إلى التعرف علـى مدى توافر أبعاد إدارة المعرفة وأثرها على التطوير التنظيمي مـن وجهـة نظـر العاملين الإداريين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض في المملكة العربيـة السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (420) مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1- أن تصورات العاملين في المستشفيات الحكومية فـي مدينـة الريـاض لإدارة المعرفة جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.36).
2- وجود أثر لأبعاد إدارة المعرفة في التطوير التنظيمي، وأن أبعاد إدارة المعرفة تفسر ما مقداره (62.3%) من التباين في التطوير التنظيمي.

وأجرى (حجاج، 2009) دراسة بعنوان" مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة" وهدفت إلى معرفة أسباب مقاومة الموظفين للتغيير في الوزارات الفلسطينية، كما هدفت إلى التعرف إلى الأساليب الإدارية المختلفة التي تتبعها الإدارة في التغلب على مقاومة التغيير، ومعرفة أثر اختلاف

الوزارة على أسباب مقاومة الموظفين للتغيير، وتحديد تأثير العوامل الديمغرافية على أسباب مقاومة الموظفين للتغيير.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، وتشكلت عينة الدراسة من(400) مدير ومديرة، واستخدمت الاستبانة للحصول على بيانات الدراسة. حيث أظهرت النتائج أن أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في كل من وزارة المالية والداخلية والشئون الاجتماعية هو فرض التغيير بالقوة؛ وأن أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في كل من وزارة الشباب والرياضة والاتصالات هو الخوف من فقدان المكافئات.

أما دراسة (الفضلية، 2008) فجاءت بعنوان "التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت: دراسة مسحية لوجهات نظر الضباط القياديين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض". وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تفعيل الجوانب المختلفة للتطوير التنظيمي بقيادة قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، والتعرف على مدى فاعلية استثمار الوقت لدى الضباط القياديين فيها، إضافة إلى كشف العلاقة بين تفعيل برامج التطوير التنظيمي وبين تفعيل أبعاد إدارة الوقت لدى الضباط القياديين. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تفعيل جوانب التطوير التنظيمي بوجه عام هو مستوى جيد، وأن مستوى فاعلية استثمار الوقت بوجه عام هو مستوى جيد أيضاً، كما أظهرت أن هناك ارتباطاً طردياً ومتوسطاً وذا دلالة إحصائية بين متغير التطوير التنظيمي الكلي ومتغير إدارة الوقت الكلي.

أجرى (الجهني، 2008) دراسة بعنوان" أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية "، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1- أن تصورات المبحوثين حول التغيير التنظيمي جاءت أيضاً بدرجة متوسطة.
2- وجود أثر لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في التغيير التنظيمي، في الدوائر الحكومية بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية.

وأجرت (الشوابكة، 2007)، دراسة بعنوان "درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالفاعلية

التنظيمية. وهدفت هذه الدراسة إلى تقصي درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى القيادة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية لتلك المديريات وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، كانت ضعيفة، فيما أظهرت النتائج أن درجة الفاعلية التنظيمية في تلك المديريات كانت عالية. ولم تظهر النتائج الكلية للدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مقاومة القادة الإداريين للتغيير التنظيمي، ولدرجة الفاعلية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الأردن، من وجهة نظر القادة التربويين، تعزى إلى متغيرات الجنس، أو المستوى التعليمي، أو الخبرة الإدارية، أو المركز الوظيفي. أما بالنسبة للعلاقة بين درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، وبين الفاعلية التنظيمية لهذه المديريات، من وجهة نظر القادة الإداريين أنفسهم، فقد أظهرت النتائج أن تلك العلاقة كانت سلبية قوية (كلما ارتفعت درجة مقاومة التغيير انخفضت الفاعلية التنظيمية.

وهدفت دراسة (العوضي، 2006) بعنوان" نموذج مقترح لمنهج الإدارة المفتوحة لتحقيق التغيير الفعال بالتطبيق على وزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة" وهدفت هذه الدراسة إلى ما يأتي: التعرف إلى الجوانب التنظيمية للإدارة المفتوحة متمثلة في القيادة والاتصال ومشاركة العاملين والجوانب السلوكية متمثلة في الاتجاهات والتعلم، وأثر ذلك على التغيير الفعال. والتعرف الى تأثير كل من الاتجاهات والاستعداد الذاتي والتعلم على التغيير الفعال. وقد توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية: توجد علاقة طردية قوية بين الحوافز الإيجابية والتغيير الفعال، ووجود علاقة طردية قوية بين أسلوب القيادة والتغيير الفعال، ووجود علاقة طردية قوية بين مشاركة العاملين والتغيير الفعال، ووجود علاقة طردية قوية بين الاتصال المفتوح والتغيير الفعال.

وهدفت دراسة (مرزوق، 2006) بعنوان" فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية" وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الخصائص الشخصية والتنظيمية، ومدى وضوح مفهوم

إدارة التغيير لدى المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية في قطاع غزة، كما هدفت إلى تبني توجهات خاصة تساعد في إحداث التغيير في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية في قطاع غزة. وأظهرت النتائج أن:

1. هناك علاقة ارتباطية قوية بين وضوح مفهوم إدارة التغيير لدى الموظفين، وبين قدرة المؤسسات على إدارة التغيير.
2. وجود علاقة طردية إيجابية بين إتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي، وبين قدرة المؤسسة على عملية إدارة التغيير.

وفي دراسة قام بها (الشهري، 2006) بعنوان " إصلاح الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية على معوقات سياسات أجهزة التنمية الإدارية " وهدفت إلى معرفة جذور معوقات أجهزة التطوير الإداري، التي ساهمت في الحد من كفاءة وفعالية هذه الأجهزة، ومعرفة ملائمة الخطط الحالية التي تستخدمها أجهزة التطوير الإداري مع معايير التخطيط الاستراتيجي، وأيضاً الوقوف على مدى التنسيق والتعاون ما بين أجهزة التطوير الإداري من جهة والأجهزة الحكومية من جهة أخرى. بالإضافة إلى معرفة تأثيرات عناصر البيئة السعودية على مجهودات التطوير الإداري. وبلغ عدد مفردات العينة (232)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: وجود معوقات جوهرية منها عدم توافق الخطط الحالية المعمول بها في أجهزة التطوير مع معايير التخطيط الاستراتيجي، كذلك عدم المشاركة الفعلية من قبل أخصائي التطوير في أجهزة التطوير والأجهزة الحكومية في صياغة الخطط الحالية. وتجاهل صانعو الخطط للعناصر المؤثرة في البيئة السعودية وتأثيراتها على فعالية أجهزة التطوير الإداري. بالإضافة إلى أن الدراسة توصلت إلى وجود معوقات رئيسية تؤثر سلبياً على كفاءة أجهزة التطوير الإداري بشكل خاص والأجهزة الحكومية بشكل عام. وهذه المعوقات تتعلق بالعوامل الإدارية والمالية والسياسية والاجتماعية والنفسية والتكنولوجية وتحديات العولمة.

وأجرى (الصقية، 2005)، دراسة بعنوان: التطوير التنظيمي ومدى مقاومة العاملين لبرامجه – دراسة ميدانية على المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض". وهدفت الدراسة التعرف على مدى معرفة واطلاع العاملين في المديرية العامة

لحرس الحدود ببرامج التطوير التنظيمي وآلياته، وعلى مدى مساهمة برامج التطوير التنظيم في إحداث التغيير الهادف، وعلى موقف العاملين من برامج التطوير التنظيم وخططه وأسباب ذلك، إلى جانب الكشف عن أهم الآثار والنتائج المترتبة على مقاومة العاملين لبرامج التطوير التنظيمي. وخلصت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

1. أن درجة معرفة واطلاع العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود بأهداف وآليات التطوير التنظيمي هي درجة متوسطة.
2. أن برامج التطوير التنظيمي في المديرية العامة لحرس الحدود تسهم بدرجة عالية في إحداث التغيير الهادف في المديرية.
3. أن أهم أسباب مقاومة العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود لبرامج التطوير التنظيمي هو عدم المشاركة في التخطيط له.

وفي دراسة أجراها (القريوتي والعنزي، 2004)، بعنوان "جهود التطوير الإداري في الكويت: دراسة تقييميه ميدانية " هدفت إلى تقييم جهود الإصلاح الإداري في جميع الوزارات والإدارات والهيئات الحكومية في الكويت من خلال قياس ما اتخذ من خطوات على طريق الإصلاح والتطوير الإداري، كما تعرفها الأدبيات الإدارية وتجارب بعض الدول، وكذلك التعرف على العلاقة بين تنفيذ الإصلاحات الإدارية وبين بعض المتغيرات مثل حجم الضغوط السياسية، والاقتصادية، وطبيعة عمل الجهة، والخبرة السابقة للمسئولين فيها في القطاع الخاص، وعوامل ديموغرافية أخرى، وقد تم جمع المعلومات باستخدام أساليب الاستبانات والمقابلات، حيث تم تصميم استبانه خاصة بهذه الدراسة بعد الاسترشاد بدراسات مماثلة. وأشارت أهم نتائج الدراسة إلى تدني محصلة الجهود المبذولة في مجال التطوير الإداري وذلك لغياب المسألة الفعالة عن الأداء في ظل غياب معايير محددة للأداء المؤسسي، وكذلك الاهتمام الكبير بالتدريب باعتباره مظهراً رئيسياً لجهود التطوير الإداري، وذلك تمشياً مع عرف عالمي وموضة تؤكد أهمية التدريب، وهي ليست بالضرورة تمثل الواقع والاحتياج الحقيقي.

وقام (الحوامدة، والهيتي، 2004) بدراسة بعنوان" عوامل التغيير وعلاقتها بمستوى إدراك عملية التغيير ونتائجها (دراسة ميدانية في شركات الفوسفات والأسمنت والبوتاس الأردنية)"، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل التغيير الداخلية، وبين نتائج التغيير، وتفسر عوامل التغيير الداخلية ما مقداره (58.4%) من التباين في نتائج التغيير.
2. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل التغيير الخارجية، وبين نتائج التغيير، وتفسر عوامل التغير الخارجية ما مقداره (42.3%) من التباين في نتائج التغيير.
3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل التغير الداخلية، وبين مستوى إدراك عملية التغيير، وتفسر العوامل الداخلية ما مقداره (59%) من التباين في مستوى إدراك عملية التغيير.
4. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل التغيير الخارجية، وبين مستوى إدراك عملية التغيير، وتفسر العوامل الخارجية ما مقداره (36.1%) من التباين في مستوى إدراك عملية التغيير.

وأجرى (المربع، 2006)، دراسة بعنوان "التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء:من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات في المملكة العربية السعودية، وعلى مدى إسهام التطوير التنظيمي في مواجهة مشكلات العاملين في المديرية العام للجوازات، ثم التعرف على أهم المعوقات التي تواجه تطبيق التطوير التنظيمي في المديرية، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- أن هناك علاقة قوية بين التطوير التنظيمي وأداء العاملين بالمديرية العامة للجوازات.
2- أن أبرز عناصر التطوير التنظيمي التي توضح علاقته بالأداء تتمثل في :المساعدة في رفع قدرات ومهارات العاملين، والدقة والسرعة في إنجاز الأعمال، وزيادة

فاعلية أداء العمل، وتمكين الرؤساء من متابعة وتوجيه المرؤوسين بدقة، وزيادة قدرة العاملين على تحمل المسؤولية، والمساعدة على تنظيم أعباء العمل اليومي، وزيادة الرغبة في إنجاز الواجبات والمهام لدى العاملين الحد من محاولات تجاوز الأنظمة من قبل بعض العاملين الإسهام في تعميق مفهوم التخطيط للعمل لدى العاملين وإنجاز العمل بأقل تكلفة.

وأجرى (العمري، 2001) دراسة بعنوان: تحديات التغيير واستراتيجيات إدارتها: دراسة تطبيقية على تجربة شركة الاتصالات السعودية. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تحديات التغيير واستراتيجيات إدارتها في شركة الاتصالات السعودية، ومن أهم نتائج الدراسة وجود عوامل رئيسة لتحديثات التغيير تمثلت في: ضعف التخطيط والاستعداد للتغيير، ضعف مشاركة الموظفين، قلة الموارد المادية والبشرية، الخوف من نتائج التغيير، عدم الاستعداد الفني للتغيير، عدم وضوح أبعاد التغيير للإدارة العليا، وأخيراً سرعة التغيير وغموض أهدافه للموظفين، كما بينت الدراسة أن أهم عوامل تحديثات التغيير هو ضعف مشاركة الموظفين، ضعف التخطيط والاستعداد للتغيير، عدم وضوح أبعاد التغيير للإدارة العليا مما يجعل الإدارة العليا لا تقوم بدعم عملية التغيير بالشكل الكافي الذي يمكنها من تحقيق أهدافها، الخوف من نتائج التغيير كخوف بعض المسئولين من فقد مراكزهم الوظيفية، أو بعض الامتيازات، سرعة التغيير وغموض أهدافه للموظفين.

وأجرى (العشوش، 2000) دراسة بعنوان" مقاومة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية مقارنة بالتطبيق على بنوك التنمية والإئتمان الزراعي" هدفت هذه الدراسة إلى ما يأتي: الوقوف على أسباب مقاومة التغيير التنظيمي من طرف الموظفين العاملين في بنوك التنمية والائتمان الزراعي في جمهورية مصر العربية، وبيان الأساليب المختلفة للتغلب عليها، وتحديد أثر اختلاف المناطق التي توجد فيها البنوك محل الدراسة على أسباب ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي، وعلى أساليب التغلب عليها، وتحديد تأثير الخصائص الديموغرافية لمديري بنوك التنمية والائتمان على اتجاهاتهم نحو أسباب مقاومة التغيير، ونحو أساليب التغلب عليها. وأظهرت النتائج: وأن برامج التغيير التي تجريها مختلف المنظمات تتعرض لشكل أو أكثر من أشكال

مقاومة التغيير، وأن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الإدارية في التغلب على مقاومة التغيير، وبين أسباب مقاومة الموظفين للتغيير، وتختلف أسباب مقاومة الموظفين للتغيير باختلاف البنك الذي يطبق فيه التغيير، ولا يوجد أي تأثير معنوي للخصائص الديموغرافية لمفردات العينة في البنك على رؤيتهم لأسباب ظاهرة مقاومة التغيير.

ب. الدراسات الأجنبية:

أجرى دنيس وشرادير (Dennis &, Schraeder, 2009) دراسة بعنوان " Enhancing the success of organizational change: Matching readiness strategies with sources of resistance" " تعزيز سبل نجاح التغيير التنظيمي من خلال مطابقة استراتيجيات الجاهزية للتغيير، وتعزيز آليات المراقبة" وهدفت هذه الدراسة إلى تعزيز سبل نجاح التغيير التنظيمي، وذلك من خلال مطابقة استراتيجيات الاستعداد للتغيير في المنظمات الهنغارية في الإصلاح المؤسسي، وتعزيز آليات المراقبة. وشملت عينة الدراسة (165) مديرا، وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات الهنغارية أبدت اهتماماً بالإصلاح المؤسسي كأداة لنجاح التغيير التنظيمي. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن أهم عوامل مقاومة التغيير هو ضعف مشاركة الموظفين، وضعف التخطيط والاستعداد للتغير، وعدم وضوح أبعاد التغيير للإدارة العليا مما يجعل الإدارة العليا لا تقوم بدعم عملية التغيير بالشكل الكافي الذي يمكنها من تحقيق أهدافها.

وفي دراسة قام بها كانينغهام وآخرون (Cunningham et.al, 2009) بعنوان " Implementing change in public sector organizations" " تنفيذ التغيير التنظيمي في منظمات القطاع العام" وهدفت إلى التعرف على آليات تنفيذ التغيير التنظيمي في ثلاث منظمات من منظمات القطاع العام البريطانية، وتكونت عينة الدراسة من (23) من كبار المسؤولين التنفيذيين. وقد استخدمت نماذج التغيير التنظيمي الثلاث وذلك لبيان أن جهود التغيير تظهر استعمال متغيرات وسيطة، هيكلية، وتكنولوجية، وسلوكية صممت لزيادة الفاعلية والكفاءة من خلال محاور تمثل(تحسين العمليات التقنية، وتحسين القيادة، والإدارة، ومهارات التدريب، وتحسين الاتصالات ومشاركة

العاملين، وتحسين علاقات المستهلك، وتحسين البيئة محل العمل، وتمكين العاملين، وتبديل علاقات السلطة).

دراسة (Dobosz, 2006) وهي بعنوان" Reframing resistance to change experience from general motors Poland" إعادة تشكيل مقاومة التغيير. وقد أجريت الدراسة في شركة جنرال موتورز في بولندا، وملخص هذه الدراسة يصف نجاح شركة موتورز، في تغيير القيم عند الموظفين بالرغم من حضور القيم القديمة التي كان من الممكن أن تمنع عملية التغيير وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أنه يمكن استبدال كلمة مقاومة التغيير بكلمات أخرى مثل: الإصرار على الوظيفة والتمسك بها،و الحالة الدراسية السابقة بينت كيف أن الأوضاع الجديدة طورت عمل اتجاهات جديدة بدل القديمة.

دراسة (Cunningham, 2006) وهي بعنوان" The relationships among commitment to change, coping with change " العلاقة بين التأقلم مع التغيير وإعادة البناء التنظيمي. على السلوك الفردي للعاملين، كما تركز أيضاً على حجم المعرفة والإدراك عند العاملين، والهدف من هذه الدراسة فحص العلاقة بين الالتزام بالتغيير وإعادة البناء التنظيمي. وجمعت المعلومات من 299 موظفاً يعملون في مؤسسات تمر بمرحلة التغيير في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. هناك علاقة غير مباشرة بين الالتزام الفعال بالتغيير، وبين إعادة البناء التنظيمي.
2. هناك علاقة غير مباشرة بين الاستمرار في الالتزام التنظيمي، وبين إعادة البناء التنظيمي.
3. · هناك علاقة مباشرة بين الالتزام المعياري للتغيير، وبين إعادة البناء التنظيمي.

دراسة (Msweli & Potwana, 2006) دراسة بعنوان" Modeling participation, resistance to change and organization citizenship behavior " المشاركة في التغيير التنظيمي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية. وهدفت هذه الدراسة إلى تزويد الموظفين بالمعلومات والفرص للمشاركة في جهود التغيير

الموجودة في المنظمات البريطانية، كما هدفت إلى فحص العلاقة بين التغيير التنظيمي، وبين أثره على السلوك التنظيمي. وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن المشاركة بجهود التغيير التنظيمي له الأثر الكبير في تقليل مقاومة التغيير.

دراسة (Carol, 2006) وهي بعنوان" Resistance to change in the community college: The influence of participation, open communication perceived organization support, and organization commitment" تأثير كل من المشاركة والاتصال المفتوح والإدراك التنظيمي والدعم والالتزام التنظيمي على مقاومة التغيير في الكليات الأهلية. أجريت هذه الدراسة لفحص العلاقة بين المتغيرات الأربعة: (الاتصال الفعال، والمشاركة في التنظيم، والإدراك والدعم التنظيمي، والالتزام التنظيمي)، وبين مستويات مقاومة التغيير عند الموظفين في الكليات الأهلية الحضرية. وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات السابقة، وبين معارضة الموظفين للتغيير، وهذه الدراسة تزود القادة بمعلومات جديدة، وبخاصة قادة الكليات الأهلية.

وأجرى غارفين وروبرتـو (Garven& Roberto , 2006) دراسـة بعنـوان (Change through Persuasion) " التغيير من خلال الإقناع" وهدفت إلى التعـرف على كيفية التغلب على فشل القيادات في إعداد الموظفين للتغييـر، وقـد اسـتخدم الباحثان المنهج الوصفي الاستقرائي من خلال دراسة وتحليل العديد مـن الجهـات والمنظمات الحكومية والخاصة والخيرية في أوروبا، حيث توصلت الدراسـة إلـى عدة نتائج من أهمها: ضرورة أن يتبنى القادة حملة إقناع فعالة للموظفين تبدأ قبـل وقت مناسب من إحداث التغيير، وتكوين جبهة عمل قوية داعمة للتغيير وقادرة على التأثير في العاملين، وتهيئة الأجواء والظروف المناسـبة لقبـول التغييـر، وعلـى الأخص الصراعات الوظيفية، وأهمية المحافظة على السلوكيات الجديـدة الداعمـة للتغير، والمناخ الايجابي للمنظمة، وضرورة إعطاء الفرصة للعـاملين فـي حـل المشاكل وتمكينهم وتوجيههم باستمرار.

أما ابراهامسون (Abrahamson, 2006) فقد أجرى دراسة بعنـوان(Change without pain: How managers can overcome initiative overload, organized chaos, and employee burnout) "التغيير بدون الم، ومعرفة كيف يمكن أن تتغيـر

المنظمات بنجاح في ظل معارضة العاملين " بهدف معرفة كيف يمكـن أن تتغيـر المنظمات بنجاح في ظل معارضة العاملين. وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي الاستقرائي من خلال دراسة وتحليل العديد من البحوث والدراسـات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. أن كثيراً من المنظمات تتغير ومع ذلك تفنى ؛ لكون التغيير يتمتع بقوة يمكن أن تدمر المنظمة.
2. أن تستبدل المنظمات مبادرات التغيير الجذرية الواسعة النطاق، بعمليات تغييـر طبيعية صغرى مدروسة بعناية، باستخدام عمليات ترقيع (إصـلاح) واسـعة أو محدودة النطاق. والنتيجة هي ديناميكية الاستقرار تتيح التغييـر للمنظمـة دون فواجع تذكر، وبما يعزز أي محاولات تغيير جديدة.
3. أن تترك المنظمات فكرة التغيير بلا توقف حتى تنجح في التغيير، وبدلاً من ذلك ينبغي توزيع مبادرات التغيير الرئيسية بين فترات تغيير طبيعية قصيرة مدروسة بعناية، باستخدام عمليات الإصلاح، وبذلك يمكن للمنظمات القيام بتغيير شـامل بنهج يسمى دينامية الاستقرار.
4. أن دينامية الاستقرار تتطلب من القادة ما يمسى وتيرة التغيير، حيث ينبغـي أن تتم التغيرات الواسعة النطاق والمحدودة في فترات زمنية دقيقة وصحيحة.

وقـام سـتريبيل (Strebel , 2006) بدراسـة بعنـوان (Why Do People Resist Change) " أسباب مقاومة العاملين للتغيير" بهدف التعرف علـى أسـباب مقاومـة العاملين للتغيير في المنظمات النيوزلاندية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال أسلوب دراسة الحالة، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أ- ضرورة أن ينظر المدراء للتغيير بنفس الطريقة التي يراها بها العاملون.

ب- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار مصالح العاملين عندما يمس التغيير التعاقـدات والاتفاقات الوظيفية.

ج- أهمية تحديد متطلبات التغير بشكل واضح واستبعاد غير المتعاونين.

فـي دراسـة لـ ـ كوسـيك (Cusick, 2005) بعنـوان " Organizational development facilitates effective regulation compliance "، "تسهيلات تطبيـق

التطوير التنظيمي و التجاوب للانقياد" بينت كيف أن تطبيـق التطـوير التنظيمـي (OD) يمكن أن يسهل من التجاوب والانقياد للأنظمة والقوانين الموضوعة من قبـل وكالة الحكومة الخارجية في إدارات الجامعة، حيث تم بحث هذا الموضـوع مـن خلال مشروع عمل طبق على 2000 طالب و 150 من أعضاء هيئات التـدريس الذين في تماس مباشر مع هذه القواعد والأنظمة. وقد أظهرت نتائج هذا المـشروع بأن تغيير الوكالات وتمركز القيادة العليا للمشروع قد أعطى وسائل عمليـة لـدعم التطوير التنظيمي بنجاح وأشارت أيضاً أن التطوير التنظيمي يكون أفضل من حيث تطوير الحرم الجامعي من خلال الاستخدام المتعدد والمتبادل للأنظمـة فـي نفـس الوقت، وإيجاد بيئة تنظيمية مركبة(أو معقدة) في الجامعة، وأن التطوير التنظيمـي يطور ويحسن ليكون فاعلاً ومؤثراً من حيث إيجاد تغيرات كبيـرة فـي الأنظمـة التنظيمي الفرعية الأخرى، خاصة الهيكلية والتكنولوجية.

دراسة (Antonio& Riccardo, 2005) وكانت بعنوان" The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from an Italian context " مقاومة التغيير عند مديري الإدارة الوسطى في شركة الكهرباء الوطنية الإيطالية، وبالرغم من النجاح الواسع لإدارة التغيير في كثير من المنظمات ولكن أهملت الإدارة الوسطى من أدب إدارة التغيير.وبالتركيز على مديري الإدارة الوسطى فحصت الدراسة تأثير عاملين اثنين على إدارة التغيير هما:

أ. فهم العاملين وإدراكهم لفوائد التغيير.

ب. المشاركة في عملية التغيير.

وعندما فُحصت الفرضيات السابقة من عينة مكونة من 300 مدير يعملون في الإدارة الوسطى في شركة الكهرباء الوطنية الإيطالية، وجد أن الفرضيات السابقة تؤثر على مقاومة المديرين لعملية التغيير.

دراسة (Kan, &. Parry, 2004) دراسة بعنوان" A rounded theory of leadership in overcoming resistance to change " استخدام نظرية القيادة في التغلب على مقاومة التغيير. طبقت هذه الدراسة على قيادة هيئة التمريض في المستشفيات النيوزيلندية، وجمعت بياناتها على مدار سنتين، واستخدمت طرق عدة

لجمع البيانات منها: الملاحظة، والمقابلة، والاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أنه إذا التقى التغيير مع مصالح الموظفين، وكان تغييراً واقعياً، فإنه يكون مقبولاً والعكس صحيح، وإذا لم يكن التغيير واقعياً، ولم يلتق مع مصالح الموظفين فإنه يكون غير مقبول.

دراسة (Gaylor, Thomas, 2001) وكانت بعنوان" Factors effecting resistance to change: A case study of two north Texas police department" العوامل المؤثرة على مقاومة التغيير: حالة دراسية على أقسام الشرطة شمال ولاية تكساس. ركزت الدراسة على أربعة عوامل رئيسة تؤثر على مقاومة التغيير في المؤسسات العامة والخاصة. وبالتالي قامت هذه الدراسة بفحص العلاقة بين (التعليم، والثقة، والمشاركة، والاتصال) وأثرها على مقاومة التغيير. طبقت الدراسة على 286 شرطياً في شمال ولاية تكساس، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات عن هذه الحالة. وأظهرت النتائج أن المشاركة والاتصال المفتوح تحسن الثقة مع الآخرين.

دراسة (Burns, 1999) وكانت بعنوان" A field experiment to investigate a decrease in resistance to change through practice of covey principles in development of an enterprise information system " تقليل مقاومة التغيير من خلال مبدأ المشاركة الجماعية. دراسة ميدانية على شركات نظم المعلومات. افترض في هذه الدراسة أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات تقلل من مقاومة التغيير، وتزيد من قبول نظم المعلومات، ولفحص هذا المفهوم أجريت دراسة ميدانية لتطوير نظم المعلومات في شركة الحاسوب على مجموعتين، واستخدم أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار مع إحدى المجموعات، بينما ظلت الثانية كما هي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن المشاركة في اتخاذ القرار في المجموعة الأولى نتج عنه مقاومة للتغيير أقل موازنة بالمجموعة التي لم تشارك في اتخاذ القرار، كما تبين أن المشاركة في اتخاذ القرار في المجموعة الأولى لها تأثير على الالتزام بجهود التطوير.

ما يميز هذه الدراسة:

قامت دراسة (حجاج، 2009) بدراسة مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة أما دراسة (الشوابكة، 2007) فبحثت في درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية، وتناولت دراسة (العشوش، 2000) مقاومة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية مقارنة بالتطبيق على بنوك التنمية والإئتمان الزراعي، ولم نجد أية دراسة قد تناولت اثر مقاومة التغيير على التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، هذا فضلاً عن أن هذه الدراسة قد استخدمت أبعاداً أخرى لمقاومة التغيير لم تستخدمها الدراسات السابقة، كالمعوقات التنظيمية، المعوقات التشريعية، المعوقات الاجتماعية، المعوقات المالية.

وقدمت الدراسة إطار نظري يجمع بين مقاومة التغيير وأثر ذلك على فاعلية التطوير الإداري وعلى الرغم من أن بعض العوامل قد تم تناولها منفردة في دراسات أجنبية سابقة إلا أنه لم تتطرق هذه الدراسات لدراسة العوامل مجتمعة، علماً بأن دراسة جوانب وعوامل متعددة مجتمعة قد يعطي نتائج أدق كونها غير منفصلة في الواقع التنظيمي، في ضوء ما سبق فإن هذه الدراسة تتفق مع الدراسات السابقة على أهمية دراسة مقاومة التغيير التنظيمي وأبعادها في فاعلية التطوير الإداري مما يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة، بينما تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث ربط مقاومة التغيير التنظيمي في فاعلية التطوير التنظيمي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، وهذا ما يميزها عن غيرها.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

3. 1 منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على منهجية البحث الوصفي الذي ينطلق من خلال إجراء المسح المكتبي في سبيل بناء الإطار النظري والإطلاع على الدراسات السابق، إلى جانب البحث التحليلي الميداني الذي ينطلق من الدراسة الاستطلاعية وإجراءات المسح الشامل لجمع البيانات التي تضمنتها الاستبانة وتحليلها بالأساليب الإحصائية المناسبة.

2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم(16723) موظفاً وموظفةً، موزعين على كافة فروع الوزارات كما هو مبين في الجدول (1).

جدول رقم (1)

توزيع مجتمع الدراسة في فروع الأجهزة الحكومية في منطقة المدينة المنورة للعام 2010

الوزارة	عدد العاملين	العينة	عدد الاستبانات المستردة
الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة	9652	483	462
المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة المدينة المنورة	3450	173	163
المديرية العامة للطرق والنقل	69	3	3
الأحوال المدنية	59	3	3
أمانة منطقة المدينة المنورة	863	43	38
المديرية العامة للبريد	57	3	3
وزارة الثقافة والإعلام	45	2	2
مكتب العمل	30	2	2
وزارة الزكاة والدخل	30	2	2
الوزارة	عدد العاملين	العينة	عدد الاستبانات المستردة
هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر	189	9	9
وزارة الزراعة	283	14	11
وزارة التجارة	19	1	1
وزارة العدل	963	48	36
وزارة المياه	669	33	31
وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد	243	12	11
وزارة المالية والاقتصاد الوطني	77	4	4
التأمينات الاجتماعية	25	1	1
المجموع الكلي	16723	836	782

* أعداد الموظفين في كل فرع من فروع الوزارات في منطقة المدينة المنورة تم الحصول عليها من السجلات الرسمية في كل فرع بتاريخ (2010/2/23)

3.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية بنسبة (5%) من مجتمع الدراسة موزعة على جميع مراكز الأجهزة الحكومية في منطقة المدينة المنورة وبذلك ستكون عينة الدراسة من (836) موظفاً وموظفةً. وقد تم توزيع (836) استبانة كما هو مبين في الملحق رمز (أ)، تم استرجاع (782) استبانه بنسبة بلغت (81.6%)

من عينة الدارسة، وقد تم استبعاد (70) استبانه لعدم صلاحياتها للتحليل، وبذلك خضعت للتحليل(712) استبانه شكلت ما نسبته(73.2%) من عينة الدارسة، وهي نسبه مقبولة لأغراض البحث العلمي.

خصائص عينة الدارسة"

وفيما يلي عرض لخصائص عينه الدراسة وقد شملت المتغيرات الشخصية الآتية (العمر، والمستوى التعليمي، والخبرة، والمستوى الوظيفي) ويبين الجدول رقم (2) توزيع أفراد العينة.

لقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية وذلك للتعرف على الخصائص الشخصية والإدارية لأفراد عينة الدراسة المؤلفة من (712) فردا من العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة. وقد تبين أن أعلى نسبة لديهم كانت من فئة رئيس شعبة حيث بلغت (57.16%) وكانت أقل نسبة لفئة مدير حيث بلغت نسبتهم(6.04%).

وفيما يتعلق بالعمر فإن أعلى نسبة للمبحوثين الذين تقع أعمارهم في الفئة العمرية (31-40 سنة) حيث بلغت (41.01%) وكانت أقل نسبة لفئة (51 سنة فأكثر) حيث بلغت نسبتهم (10.96%).

وفيما يتعلق بسنوات الخبرة فإن أعلى نسبة لديهم كانت من فئة الخبرة (5 سنوات فأقل) حيث بلغت (37.75%) وكانت أقل نسبة لفئة (16 سنة فأكثر) حيث بلغت نسبتهم (8.43%).

وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي فإن أعلى نسبة لديهم كانت من فئة المؤهل (بكالوريوس) حيث بلغت (46.53%) وكانت أقل نسبة لفئة (الثانوية العامة فما دون) وبلغت نسبتهم (8.57%).

جدول رقم (2)

وصف خصائص عينه الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير		التكرار (ن=712)	النسبة المئوية %
العمر	30 سنة فأقل	232	%32.58
	31-40 سنة	292	%41.01
	41-50 سنة	110	%15.45
	51 سنة فأكثر	78	%10.96
المستوى التعليمي	ثانوية عامة فما دون	61	%8.57
	دبلوم متوسط	225	%31.60
	بكالوريوس	330	%46.35
	دراسات عليا	96	%13.48
المستوى الوظيفي	مدير	43	%6.04
	مساعد مدير	82	%11.52
	رئيس قسم	180	%25.28
	رئيس شعبة	407	%57.16
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	283	%39.75
	6-10 سنوات	244	%34.27
	11-15 سنة	125	%17.56
	16 سنة فأكثر	60	%8.43

4.3 أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة بالاعتماد على الأدب النظري معوقات التغيير التنظيمي وفاعلية التطوير الإداري، إضافة إلى الاطلاع على عدد من الاستبانات المستخدمة في الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في أثر مقاومة التغيير التنظيمي على فاعلية التطوير الإداري. مراعاة أن تكون الاستبانة متكيفة مع البيئة السعودية المبحوثة، واشتملت أداة الدراسة على ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: ويتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينـة الدراسـة، طبقـاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية وهي (المستوى التعليمـي، الخبـرة الوظيفيـة، العمر، المستوى الوظيفي).

الجزء الثاني: المتغير المستقل (مقاومة التغيير التنظيمي)، وتم صياغة فقرات هذا

المتغير من خلال الاستعانة بدراسة (الشوابكة، 2007)

ودراسة (السهلي، 2006) وتم إجراء التعديلات اللازمة لكي تناسب أهداف الدراسة وتتضمن(معوقات تنظيمية، معوقات تشريعية، معوقات اجتماعية، معوقات مالية).

الجزء الثالث: المتغير التابع (فعالية التطوير الإداري)، وتم صياغة فقـرات هـذا المتغير من خلال الاستعانة في كـل دراسـة (الكثيـري، 2003؛ القريـوتي، والعنزي، 2004) ويتكون هذا المتغير من الأبعاد التاليـة وهـي: (التـدريب، الحوافز، المعلومات، فعالية الإجراءات، الوصف الوظيفي، وتفويض السلطة).

وقد تم قياس الفقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وما على المستجيبين إلا وضع إشارة (√) على واحدة من اختيارات الإجابة وهي (5) تنطبق دائماً، (4) ينطبق غالباً، (3) تنطبق أحياناً، (2) تنطبق نادراً، (1) لا تنطبق إطلاقاً). الجدول (3) يبين متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

جدول رقم(3)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

تسلسل الفقرات	البعد
16-1	**مقاومة التغيير التنظيمي**
6-1	المعوقات التنظيمية
9-7	المعوقات التشريعية
13-10	المعوقات الاجتماعية
16-14	المعوقات المالية
41-17	**فاعلية التطوير الإداري**
21-17	بعد التدريب
26-22	بعد الحوافز
30-27	بعد المعلومات
34-31	بعد فعالية الإجراءات
37-35	بعد الوصف الوظيفي
41-38	بعد تفويض السلطة

3. 5 صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على (10) محكمين من أساتذة الإدارة المختصين، من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والسعودية، للتحقق من مـدى صـدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بآرائهم، وإعادة صياغة بعض الفقـرات، وإجـراء التعديلات المطلوبة، على نحو دقيق يحقق التوازن بين مـضامين الاسـتبانة فـي فقراتها.

3. 6 ثبات أداة الدراسة:

جرى التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) وذلك بتوزيعها على عينة استطلاعية مكونة من(25) مبحوثاً من خارج عينة الدراسة، وبفارق أسبوعين بين مرتي التطبيق، حيث جرى استخراج معامل الثبات، للأداة بصيغتها النهائية الكلية، ولكل بعد من أبعاد الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (4) الآتي:

جدول (4)

قيم معامل الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل وكل بعد من أبعاد الدراسة

رقم البعد	البعد	تسلسل الفقرات	معامل الثبات	
			Test-Retest	Cronbach's Alpha
1	المعوقات التنظيمية	6-1	0.85	0.84
2	المعوقات التشريعية	9-7	0.87	0.82
3	المعوقات الاجتماعية	13-10	0.86	0.83
4	المعوقات المالية	16-14	0.88	0.87
4-1	**مقاومة التغيير التنظيمي**	16-1	-	-
1	بعد التدريب	21-17	0.86	0.89
2	بعد الحوافز	26-22	0.89	0.86
3	بعد المعلومات	30-27	0.92	0.89
4	بعد فعالية الإجراءات	34-31	0.87	0.84
5	بعد الوصف الوظيفي	37-35	0.88	0.85
6	بعد تفويض السلطة	41-38	0.90	0.87
4-1	**فاعلية التطوير الإداري**	41-17	-	-

يلاحظ أن معامل الثبات لكافة أبعاد الدراسة كان مرتفعاً ومقبولاً لغاية إجراء الدراسة

3. 7 المعالجة الإحصائية:

تستخدم الدراسة برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16.1) في معالجة البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضـياتها، وفقـاً للمعالجـات الإحصائية التالية:

1- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسـة، وحـساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة.

2- حساب تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.

3- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

4- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التبـاين المسموح(Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بـين المتغيرات المستقلة.

5- اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبـع التوزيـع الطبيعي (Normal Distributions).

6- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبـار تـأثيرات المتغيـرات الشخـصية والوظيفية على تصورات المبحوثين إزاء المتغيرات المستقلة والتابعة وأبعادها، إضافة إلى استخدام المقارنات البعدية بطريقة اختبار شـيفه (Scheffe Test) فـي حالة وجود فروق.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

تم إجراء التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الواردة في الاستبانة، حيث احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها النسبية استناداً لقيمة المتوسط الحسابي، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة، واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، اعتمدت على المعيار التالي لتفسير البيانات:

المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
3.5 فما فوق	مرتفع
3.49 – 2.5	متوسط
1- 2.49	منخفض

وبالاعتماد على هذا المعيار فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5- 3.49) فإن مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة يكون متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي (2.49) فما دون فإن مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة يكون منخفضاً.

الإجابة على السؤال الأول: ما هي أسباب مقاومة التغيير التنظيمي (المعوقات التنظيمية، المعوقات التشريعية، المعوقات الاجتماعية، المعوقات المالية) في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية؟

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد مقاومة التغيير التنظيمي

تسلسل الفقرات	أبعاد مقاومة التغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1-6	المعوقات التنظيمية	3.64	0.55	3	مرتفع
7-9	المعوقات التشريعية	3.73	0.53	2	مرتفع
10-13	المعوقات الاجتماعية	3.56	0.59	4	مرتفع
14-16	المعوقات المالية	3.79	0.52	1	مرتفع
1-16	مقاومة التغيير	3.68	0.51	-	مرتفع

يظهر من الجدول(5) أن المتوسط العام لأبعاد مقاومة التغيير التنظيمي بلغ (3.68)، وهذا يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد مقاومة التغيير التنظيمي لدى العاملين في الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة المدينة المنورة ذات مستوى مرتفع.

وبتحليل أبعاد مقاومة التغيير التنظيمي، يتضح أن المعوقات المالية احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.79)، وانحراف معياري (0.52)، وقد يعزى ذلك إلى عدم توفر الموارد المالية الضرورية وعدم تشخيص أولويات العمل بشكل دقيق، والترف غير المبرر في الإدارة، يليه بعد المعوقات التشريعية بمتوسط حسابي بلغ (3.73)، وانحراف معياري (0.53)، وقد يعزى ذلك إلى أن التشريعات قد تكون قديمة متضاربة متعارضة كثيرة وكثيرة التأويل، يليه بعد المعوقات التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ (3.64)، وانحراف معياري (0.55)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى عدم إشراك الموظفين في عملية التغيير، وعدم شعورهم بفوائد التغيير، والخوف من فقدان الوظيفة والأجر والصلاحيات، والعلاقة السيئة بين الرؤساء والمرؤوسين

وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد المعوقات الاجتماعية بمتوسط حسابي بلغ (3.56)، وانحراف معياري (0.59).

هذا، وقد تم تحليل فقرات كل بعد من أبعاد مقاومة التغيير التنظيمي، وعلى النحو الآتي:

أولاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد المعوقات التنظيمية:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد المعوقات التنظيمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1	أعتقد بأن العاملين في منظمتي يقـامون عمليـة التطوير الإداري	3.51	1.00	6	مرتفع
2	أعتقد أن هنالك تضخم في عـدد العـاملين فـي منظمتي.	3.63	0.99	3	مرتفع
3	أعتقد بأن السلطات والمسؤوليات موزعة بطريقة غير ملائمة	3.73	0.95	2	مرتفع
4	أشعر بغياب الرقابة الإدارية في منظمتي.	3.77	0.94	1	مرتفع
5	أشعر بأن إجراءات العمل في منظمتي معقدة.	3.61	0.98	4	مرتفع
6	أشعر بأن منظمتي تعاني من عدم وضع الموظف المناسب في المكان المناسب	3.57	0.99	5	مرتفع
1-6	المعوقات التنظيمية	3.64	0.55	-	مرتفع

يشير الجدول (6) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عـن فقـرات بعـد المعوقات التنظيمية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحـسابي (3.64) والانحـراف المعياري (0.55)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (4) التي تنص علـى " أشـعر بغيـاب الرقابة الإدارية في منظمتي"، جاءت بالمرتبة الأولـى بمتوسـط حـسابي (3.77) وانحراف معياري (0.94)، بينما احتلت الفقرة (1) التي تنص على " أعتقـد بـأن العاملين في منظمتي يقامون عملية التطوير الإداري" المرتبـة الأخيـرة بمتوسـط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.00).

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد المعوقات التشريعية:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد المعوقات التشريعية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
7	أشعر بأن التشريعات في منظمتي تتعارض مع جهود التطوير الإداري.	3.71	0.97	2	مرتفع
8	أشعر بعدم وجود عدالة في الترقيات في منظمتي وأنها على الأقدمية وليس الكفاءة.	3.79	0.74	1	مرتفع
9	أشعر بأن هنالك استثناءات كثيرة في التشريعات في منظمتي.	3.68	0.94	3	مرتفع
7-9	المعوقات التشريعية	3.73	0.53	-	مرتفع

يشير الجدول (7) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد المعوقات التشريعية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.73) والانحراف المعياري (0.53)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (8) التي تنص على "أشعر بعدم وجود عدالة في الترقيات في منظمتي وأنها على الأقدمية وليس الكفاءة"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.74)، بينما احتلت الفقرة (9) التي تنص على " أشعر بأن هنالك استثناءات كثيرة في التشريعات في منظمتي " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.94).

ثالثاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد المعوقات الاجتماعية:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد المعوقات الاجتماعية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
10	أعتقد أن هنالك محاكاة النماذج الغربية في التطوير الإداري في منظمتي دون وعي وإدراك.	3.51	1.00	4	مرتفع
11	أعتقد بأن القيم المجتمعية تؤثر على عملية التطوير التنظيمي في منظمتي.	3.54	0.98	3	مرتفع
12	أعتقد بأن القيم البيروقراطية تؤثر على عملية التطوير التنظيمي في منظمتي.	3.56	0.97	2	مرتفع
13	أعتقد أن المصالح الشخصية لها سيادة على المصلحة العامة في عملية التطوير التنظيمي في منظمتي.	3.64	0.99	1	مرتفع
10-13	المعوقات التشريعية	3.56	0.59	-	مرتفع

يشير الجدول (8) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد المعوقات الاجتماعية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.56) والانحراف المعياري (0.59)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (13) التي تنص على "أعتقد أن المصالح الشخصية لها سيادة على المصلحة العامة في عملية التطوير التنظيمي في منظمتي"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.99)، بينما احتلت الفقرة (10) التي تنص على "أعتقد أن هنالك محاكاة النماذج الغربية في التطوير الإداري في منظمتي دون وعي وإدراك" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.00).

رابعاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد المعوقات المالية:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد المعوقات المالية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
14	أعتقد أن هنالك عدم التوافق بين مستوى راتبـي وارتفاع مستوى المعيشة	3.83	0.94	2	مرتفع
15	يوجد في منظمتي نقص في الإمكانيـات الماليـة المخصصة لدعم عملية التطوير الإداري.	3.94	0.87	1	مرتفع
16	أعتقد أنه لا يوجد في منظمتي سياسـة واضـحة وثابتة للحوافز المادية والمعنوية.	3.61	0.96	3	مرتفع
16-14	المعوقات المالية	3.79	0.52	-	مرتفع

يشير الجدول (9) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عـن فقـرات بعـد المعوقات المالية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسـط الحـسابي (3.79) والانحـراف المعياري (0.52)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (15) التي تنص على "يوجد في منظمتي نقص في الإمكانيات المالية المخصصة لدعم عمليـة التطـوير الإداري"، جـاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.87)، بينما احتلـت الفقرة (16) التي تنص على "أعتقد أنه لا يوجد في منظمتي سياسة واضحة وثابتـة للحوافز المادية والمعنوية" المرتبة الأخيرة بمتوسـط حـسابي (3.61) وانحـراف معياري (0.96).

الإجابة على السؤال الثاني: ما مستوى فاعلية التطوير الإداري بأبعاده(التدريب، الحوافز، المعلومات، فعالية الإجراءات، الوصف الوظيفي، وتفويض السلطة) لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية؟

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد فاعلية التطوير الإداري

تسلسل الفقرات	أبعاد مقاومة التغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
21-17	بعد التدريب	3.69	0.55	1	مرتفع
26-22	بعد الحوافز	3.42	0.62	6	متوسط
30-27	بعد المعلومات	3.59	0.57	5	متوسط
34-31	بعد فعالية الإجراءات	3.66	0.54	2	مرتفع
37-35	بعد الوصف الوظيفي	3.64	0.56	3	مرتفع
41-38	بعد تفويض السلطة	3.60	0.58	4	مرتفع
41-17	فاعلية التطوير الإداري	3.60	0.54	-	مرتفع

يظهر من الجدول(10) أن المتوسط العام لأبعاد فاعلية التطوير الإداري بلغ (3.60)، وهذا يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد فاعلية التطوير الإداري لدى العاملين في الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة المدينة المنورة ذات مستوى مرتفع.

وبتحليل أبعاد فاعلية التطوير الإداري، يتضح أن بعد التدريب احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.69)، وانحراف معياري (0.55)، يليه بعد فعالية الإجراءات بمتوسط حسابي بلغ (3.66)، وانحراف معياري (0.54)، يليه بعد الوصف الوظيفي بمتوسط حسابي بلغ (3.64)، وانحراف معياري (0.56)، وجاء في المرتبة الرابعة بعد تفويض السلطة بمتوسط حسابي بلغ (3.60)، وانحراف معياري (0.58)، في حين جاء في المرتبة الخامسة بعد المعلومات بمتوسط حسابي بلغ (3.59)، وانحراف معياري (0.57)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد الحوافز بمتوسط حسابي بلغ (3.42)، وانحراف معياري (0.62).

ويفسر ذلك أن العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة تتركز تصوراتهم على المعطيات المادية، وبالذات (الرواتب والأجور)، وقد أفادوا بعدم تناسب المكافآت مع أدائهم، ومثل هذهِ النتيجة ملموسة ومستشعرة، لدى العاملين والموظفين بصفة عامة، وقد يشترك غالبيتهم في عدم الرضا الوظيفي حيال المكافآت والرواتب والأجور، نظراً لعدم تناسبها مع الجهود المبذولة في العمل من جهة، وعدم تناسبها أيضاً في تغطية متطلبات الحياة الاجتماعية والمستلزمات المعيشية للأسرة من جهة أخرى.

هذا، وقد تم تحليل فقرات كل بعد من أبعاد فاعلية التطـوير الإداري، وعلـى النحو الآتي:

أولاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد التدريب:

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد التدريب

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
17	ساهمت برامج التطوير الإداري في منظمتي فـي إيجـاد خطط واضحة لتدريب الموظفين.	3.93	0.92	1	مرتفع
18	ساهمت برامج التطوير الإداري في منظمتي فـي إيجـاد خطط واضحة لرفع كفاءة الموظفين.	3.66	0.96	3	مرتفع
19	ربطـت بـرامج التطـوير الإداري البـرامج التدريبيـة بالاحتياجات الفعلية للموظفين في منظمتي.	3.64	0.98	4	مرتفع
20	شجعت برامج التطوير الإداري المسؤلين على متابعة نتائج التدريب في منظمتي.	3.53	1.02	5	مرتفع
21	يتميز المدربين في منظمتي بقدرتهم وكفاءتهم فـي تنفيـذ البرامج التدريبية.	3.69	0.95	2	مرتفع
17-21	بعد التدريب	3.69	0.55	-	مرتفع

يشير الجدول (11) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عـن فقـرات بعـد التدريب كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحـسابي (3.69) والانحـراف المعيـاري

(0.55)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة. كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (17) التي تنص على " ساهمت برامج التطوير الإداري في منظمتي في إيجاد خطط واضحة لتدريب الموظفين"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.92)، بينما احتلت الفقرة (20) التي تنص على " شجعت برامج التطوير الإداري المسؤلين على متابعة نتائج التدريب في منظمتي" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.02). وهذه التصورات الإيجابية حول أهمية التدريب تبرز في تعلم المعرفة والأساليب المتطورة لأداء العمل وذلك لإحداث تغيرات في سلوك العاملين وعاداتهم ومعرفتهم ومهاراتهم وقدراتهم اللازمة في أدائهم لعملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها على السواء.

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد الحوافز:

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الحوافز

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
22	أسهمت جهود التطوير الإداري في منظمتي في إيجاد التوافق بين الواجبات التي يقوم بها الموظف وبين الحقوق التي يحصل عليها.	3.45	1.01	1	متوسط
23	يشجع التطوير الإداري في منظمتي تبني الوزارة تحفيز المبدعين وتشجيعهم للحفاظ على الأداء المتميز وتطويره.	3.38	1.02	5	متوسط
24	ساهم التطوير الإداري في منظمتي في إيجاد سياسة واضحة وثابتة للحوافز المادية.	3.40	1.04	4	متوسط
25	ساهم التطوير الإداري في منظمتي في إيجاد سياسة واضحة وثابتة للحوافز المعنوية.	3.44	0.95	2	متوسط
26	ساهمت برامج التطوير الإداري في منظمتي في جعل نظام الحوافز يتصف بالعدالة.	3.43	0.99	3	متوسط
22-26	بعد الحوافز	3.42	0.62	-	متوسط

يشير الجدول (12) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الحوافز كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.42) والانحراف المعياري

(0.62)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة متوسطة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (22) التي تنص على "أسهمت جهـود التطوير الإداري في منظمتي في إيجاد التوافق بين الواجبات التي يقوم بها الموظف وبين الحقوق التي يحصل عليها"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حـسابي (3.45) وانحراف معياري (1.01)، بينما احتلت الفقرة (23) التـي تـنص علـى "يـشجع التطوير الإداري في منظمتي تبني الوزارة تحفيز المبدعين وتشجيعهم للحفاظ علـى الأداء المتميز وتطويره" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.02). وتفسر هذه النتيجة على أن جهود التطوير الإداري تسهم في إيجاد التوافق بين الواجبات التي يقوم بها الموظف وبين الحقوق التي يحـصل عليهـا، وتحفيـز المبدعين وتشجيعهم للحفاظ على الأداء المتميز وتطويره، وفي إيجاد سياسة واضحة وثابتة للحوافز المادية، وفي إيجاد سياسة واضحة وثابتة للحوافز المعنوية. وساهمت في جعل نظام الحوافز يتصف بالعدالة،

ثالثاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد المعلومات:

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد المعلومات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
27	نجحت برامج التطور الإداري في منظمتي في توظيف نظام المعلومات لعملية اتخاذ القرار.	3.61	0.96	2	مرتفع
28	ساهمت جهود التطوير الإداري في منظمتي في التوسع في استخدام التكنولوجيا لتحسين مستوى الأداء.	3.64	0.90	1	مرتفع
29	تتوفر لدي المعلومات في منظمتـي التـي احتاجهـا لأداء عملي بشكل جيد	3.57	0.98	3	مرتفع
30	ساهمت برامج التطوير الإداري في منظمتي فـي تـوفير الإمكانيات الفنية لإيجاد نظام معلومات فعال.	3.53	0.99	4	مرتفع
30-27	بعد المعلومات	3.59	0.57	-	مرتفع

يشير الجدول (13) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عـن فقـرات بعـد المعلومات كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.59) والانحراف المعيـاري

(0.57)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (28) التي تنص على "ساهمت جهود التطوير الإداري في منظمتي في التوسع في استخدام التكنولوجيا لتحسين مستوى الأداء"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.90)، بينما احتلت الفقرة (30) التي تنص على "ساهمت برامج التطوير الإداري في منظمتي في توفير الإمكانيات الفنية لإيجاد نظام معلومات فعال" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.99). ويعزى السبب في ذلك إلى أن المعلومات اللازمة للعاملين لأداء مهامهم تتصف بالدقة والمصداقية مما يتيح الفرصة للنمو والتطور، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً.

رابعاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد فعالية الإجراءات:

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد فعالية الإجراءات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
31	ساهمت جهود التطوير الإداري في منظمتي وآلياتها في تقليل الروتين وزيادة نسبة المرونة في العمل.	3.52	0.98	4	مرتفع
32	أسهمت برامج التطوير الإداري في منظمتي تقييم العمل وتوزيع المهام بطريقة منطقية.	3.59	1.02	3	مرتفع
33	أوجد التطوير الإداري برامج فعالة لتبسيط إجراءات العمل في منظمتي.	3.92	0.90	1	مرتفع
34	أسهمت برامج التطوير الإداري في منظمتي على تحديث الإجراءات وتطويرها بشكل مستمر.	3.62	1.02	2	مرتفع
34-31	بعد فعالية الإجراءات	3.66	0.54	-	مرتفع

يشير الجدول (14) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد فعالية الإجراءات كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.66) والانحراف

المعياري (0.54)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (33) التي تنص على " أوجد التطـوير الإداري برامج فعالة لتبسيط إجراءات العمل في منظمتي"، جاءت بالمرتبة الأولـى بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.90)، بينما احتلت الفقرة (31) التي تنص على "ساهمت جهود التطوير الإداري في منظمتي وآلياتها في تقليل الـ روتين وزيادة نسبة المرونة في العمل" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.98).

خامساً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد الوصف الوظيفي:

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الوصف الوظيفي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
35	ساهمت جهود التطوير الإداري في منظمتي فـي وصـف الوظائف وبيان واجباتها ومستوياتها بشكل واضح ودقيق.	3.66	0.96	2	مرتفع
36	ساهمت جهود التطوير الإداري في منظمتـي فـي جعـل عملية اختيار وتعيين الموظفين تستند إلى متطلبات الوظيفة ومعايير الوصف الوظيفي.	3.55	0.99	3	مرتفع
37	ساهمت برامج التطوير الإداري في منظمتي في تحـديث الوصف الوظيفي وتطويره بشكل دائم ومستمر.	3.72	0.94	1	متوسط
37-35	بعد الوصف الوظيفي	3.64	0.56	-	مرتفع

يشير الجدول (15) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عـن فقـرات بعـد الوصف الوظيفي كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسـط الحـسابي (3.64) والانحـراف المعياري (0.56)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (33) التي تنص على "ساهمت بـرامج التطوير الإداري في منظمتي في تحديث الوصف الوظيفي وتطويره بـشكل دائـم

ومستمر"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.94)، بينما احتلت الفقرة (36) التي تنص على " ساهمت جهود التطوير الإداري في منظمتي في جعل عملية اختيار وتعيين الموظفين تستند إلى متطلبات الوظيفة ومعايير الوصف الوظيفي" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.99).

سادساً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد تفويض السلطة:

جدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد تفويض السلطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
38	ساهمت برامج التطوير الإداري في منظمتي في وضع قوانين وأنظمة تعزز تفويض السلطة.	3.59	0.96	3	مرتفع
39	تشجعت برامج التطوير الإداري في منظمتي في تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية المناسبة.	3.50	0.99	4	مرتفع
40	ساهمت خطط التطوير الإداري في منظمتي في زيادة مشاركة الإفراد في القرارات المتعلقة بعملهم.	3.63	0.94	2	مرتفع
41	ساهمت برامج التطوير الإداري في منظمتي في إعادة تنظيم الأجهزة الحكومية بشكل يحقق تفويض السلطة.	3.67	0.91	1	مرتفع
41-38	بعد تفويض السلطة	3.60	0.58	-	مرتفع

يشير الجدول (16) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد تفويض السلطة كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.60) والانحراف المعياري (0.58)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (41) التي تنص على "ساهمت برامج التطوير الإداري في منظمتي في إعادة تنظيم الأجهزة الحكومية بشكل يحقق تفويض السلطة"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.91)، بينما احتلت الفقرة (39) التي تنص على "تشجعت برامج التطوير الإداري

في منظمتي تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية المناسبة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.99).

4. 2 اختبار فرضيات الدراسة

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي: فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة " Multi-Collinearity" قام الباحث بإجراء معامل تضخم التباين "Variance Inflation Factor- VIF "، واختبار التباين المسموح به " Tolerance " لكل متغير من المتغيرات المستقلة، ويشير الجدول رقم(17) إلى أنه إذا كان معامل تضخم التباين(VIF) للمتغير يتجاوز(10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من(0.05) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط "Multicollinearity" بين المتغيرات المستقلة. وكما يشير الجدول رقم (17) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين(VIF) والتباين المسموح " Tolerance" لكل متغير، نلاحظ أن قيمة(VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من(10) وتتراوح(1.314 –2.160) كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح " Tolerance" لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.313 – 0.561) ولذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

جدول رقم (17)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)	معامل الالتواء Skewness
المعوقات التنظيمية	0.313	1.404	0.370
المعوقات التشريعية	0.464	2.156	0.210
المعوقات الاجتماعية	0.561	1.314	0.266
المعوقات المالية	0.463	2.160	0.337

ومن أجل التحقيق من افتراض التوزيـع الطبيعـي Normal Distribution للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء(Skewness) للمتغيرات، وكما يشير الجدول رقم (17) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيـرات الدراسـة كانت أقل من (1) ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلـق بـالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

جدول رقم (18)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدارسة.

المتغير التابع	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
فاعلية التطوير الإداري	0.623	*119.99	0.000
التدريب	0.472	*64.879	0.000
الحوافز	0.512	*76.05	0.000
المعلومات	0.478	66.456	0.000
فعالية الإجراءات	0.398	*48.054	0.000
الوصف الوظيفي	0.267	*26.481	0.000
تفويض السلطة	0.213	*19.665	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

يوضح الجدول رقم (18) صلاحية نموذج لاختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة(F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مـستوى دلالـة($\alpha \leq 0.01$)، حيث إن أبعاد مقاومة التغيير تفسر(62.3%) من التباين في بعد (فاعليـة التطـوير الإداري)، وتُفسر أيضاً(47.8%) من التباين في بعد(المعلومات)، وفـسرت أبعـاد مقاومة التغيير (51.2%) من التباين في بعد(الحوافز)، كما تُفسر أيـضاً (47.2%) من التباين في بعد (التدريب)، كما تُفسر أيضاً(39.8%) من التباين في بعد(فعاليـة الإجراءات)، كما تُفسر أيضاً(26.7%) من التباين في بعد (الوصـف الـوظيفي)، وأخيراً فسرت أبعاد مقاومة التغيير (21.3%) من التباين في بعد (تفويض السلطة)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد مقاومة التغيير في تفسير الأبعاد التابعـة لفاعليـة التطوير الإداري. وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمقاومة التغيير التنظيمي بأبعاده(المعوقـات التنظيميـة، المعوقـات التشريعية، المعوقات الاجتماعية، المعوقات المالية) في فاعلية التطـوير الإداري بأبعاده (التدريب، الحوافز، المعلومات، فعالية الإجـراءات، الوصـف الـوظيفي، وتفويض السلطة).

جدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر مقاومة التغيير التنظيمي في فاعلية التطوير الإداري

مقاومة التغيير التنظيمي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
المعوقات التنظيمية	0.162	0.027	0.214	*6.067	0.000
المعوقات التشريعية	0.080	0.024	0.121	*3.309	0.001
المعوقات الاجتماعية	0.095	0.031	0.135	*3.020	0.003
المعوقات المالية	0.191	0.030	0.261	*6.369	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(19)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(المعوقات التنظيمية، المعوقات التشريعية، المعوقات الاجتماعية، المعوقات المالية) لها تأثيرا في فاعلية التطوير الإداري، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة6.067، 3.309، 3.020، 6.369) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.01$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لمقاومة التغيير التنظيمي بأبعاده (المعوقات التنظيمية، المعوقات التشريعية، المعوقات الاجتماعية، المعوقات المالية) في فاعلية التطوير الإداري.

جدول رقم (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression"

للتنبؤ بفاعلية التطوير الإداري من خلال مقاومة التغيير كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
المعوقات المالية	0.546	*7.572	0.000
المعوقات التنظيمية	0.615	*6.873	0.000
المعوقات التشريعية	0.620	*4.476	0.000
المعوقات الاجتماعية	0.623	*4.099	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

وعند إجراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النمـوذج الرياضي، الذي يمثل أثر مقاومة التغيير التنظيمي بأبعـاده(المعوقـات التنظيميـة، المعوقات التشريعية، المعوقات الاجتماعية، المعوقات المالية) في فاعلية التطـوير الإداري، كما يتضح من الجدول رقم (20) والذي يبين ترتيب دخـول المتغيـرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن بعد المعوقات المالية قد احتـل المرتبـة الأولـى وفسر ما مقداره (54.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخـل بعـد المعوقـات التنظيمية حيث فسر مع بعد المعوقات المالية (61.5%) من التبـاين فـي المتغيـر التابع، ودخل ثالثاً بعد المعوقات التشريعية حيث فسر مع المتغيرات السابقة (62%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً بعد المعوقات الاجتماعية حيث فسر مـع المتغيرات السابقة ما مقداره (62.3%) من التباين فـي فاعليـة التطـوير الإداري كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لمقاومة التغيير التنظيمي بأبعاده(المعوقـات التنظيميـة، المعوقـات التشريعية، المعوقات الاجتماعية، المعوقات المالية) في التدريب بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري.

جدول رقم (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر مقاومة التغيير التنظيمي في التدريب بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري

مقاومة التغيير التنظيمي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
المعوقات التنظيمية	0.185	0.048	0.187	*3.845	0.000
المعوقات التشريعية	0.143	0.050	0.151	*2.857	0.004
المعوقات الاجتماعية	0124	0.045	0.136	*2.750	0.006
المعوقات المالية	0.200	0.043	0.195	*4.681	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(21)، ومن متابعـة قـيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (المعوقات التنظيميـة، المعوقـات التشريعية، المعوقات الاجتماعية، المعوقات المالية) لها تأثير في التدريب بوصـفه بعداً من أبعـاد فاعلية التطويـر الإداري، حيـث بلغـت قـيم (t) المحـسوبة (3.845، 2.857، 2.750، 4.681) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مـستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الـصفرية والتـي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عنـد مـستوى دلالـة($\alpha \leq 0.05$) لمقاومة التغيير التنظيمي بأبعاده (المعوقـات التنظيميـة، المعوقـات التـشريعية، المعوقات الاجتماعية، المعوقات المالية) في التدريب بوصفه بعداً من أبعاد فاعليـة التطوير الإداري.

جدول رقم (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالتدريب من خلال مقاومة التغيير كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
المعوقات المالية	0.318	*4.766	0.000
المعوقات التنظيمية	0.407	*3.822	0.000
المعوقات التشريعية	0.452	*2.840	0.005
المعوقات الاجتماعية	0.472	**2.469	0.014

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر مقاومة التغيير التنظيمي بأبعاده(المعوقات التنظيمية، المعوقات التشريعية، المعوقات الاجتماعية، المعوقات المالية) في التدريب بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري، كما يتضح من الجدول رقم(22) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن بعد المعوقات المالية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (31.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل بعد المعوقات التنظيمية حيث فسر مع بعد المعوقات المالية (40.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً بعد المعوقات التشريعية حيث فسر مع المتغيرات السابقة(45.2%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً بعد المعوقات الاجتماعية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(47.2%) من التباين في التدريب بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لمقاومة التغيير التنظيمي بأبعاده(المعوقـات التنظيميـة، المعوقـات التشريعية، المعوقات الاجتماعية، المعوقات المالية) في الحوافز بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري.

جدول رقم (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر مقاومة التغيير التنظيمي في الحوافز بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري

مقاومة التغيير التنظيمي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
المعوقات التنظيمية	0.222	0.042	0.214	*5.335	0.000
المعوقات التشريعية	0.122	0.042	0.134	*2.913	0.004
المعوقات الاجتماعية	0.119	0.049	0.124	**2.446	0.015
المعوقات المالية	0.259	0.047	0.259	*5.540	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(23)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(المعوقات التنظيمية، المعوقات التشريعية، المعوقات المالية) لها تأثير في الحوافز بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(5.335، 2.913، 5.540) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.01$). وأن المتغير الفرعي والمتعلق(المعوقات الاجتماعية) له تأثير في الحوافز بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة(2.446)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لمقاومة التغيير التنظيمي بأبعاده (المعوقات التنظيمية، المعوقات التشريعية، المعوقات الاجتماعية، المعوقات المالية) في الحوافز بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري.

جدول رقم (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالحوافز من خلال أبعاد مقاومة التغيير كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
المعوقات المالية	0.378	*6.645	0.000
المعوقات التنظيمية	0.453	*6.061	0.000
المعوقات التشريعية	0.492	*3.250	0.001
المعوقات الاجتماعية	0.509	*2.921	0.004

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر مقاومة التغيير التنظيمي بأبعاده(المعوقات التنظيمية، المعوقات التشريعية، المعوقات الاجتماعية، المعوقات المالية) في الحوافز بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري، كما يتضح من الجدول رقم(24) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن بعد المعوقات المالية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (37.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل بعد المعوقات التنظيمية حيث فسر مع بعد المعوقات المالية (45.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً بعد المعوقات التشريعية حيث فسر مع المتغيرات السابقة(49.2%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً بعد المعوقات الاجتماعية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(50.9%) من التباين في الحوافز بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لمقاومة التغيير التنظيمي بأبعاده(المعوقـات التنظيميـة، المعوقـات التشريعية، المعوقات الاجتماعية، المعوقات المالية) في المعلومات بوصفه بعـداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري.

جدول رقم (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر مقاومة التغيير التنظيمي في المعلومات بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري

مقاومة التغيير التنظيمي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
المعوقات التنظيمية	0.215	0.045	0.230	*4.757	0.000
المعوقات التشريعية	0.124	0.047	0.138	*2.631	0.009
المعوقات الاجتماعية	0.103	0.048	0.105	**2.131	0.034
المعوقات المالية	0.109	0.036	0.272	*6.339	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(25)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(المعوقات التنظيمية، المعوقات التشريعية، المعوقات المالية) لها تأثير في المعلومات بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(4.757، 2.631، 6.339) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.01$).

وأن المتغير الفرعي والمتعلق(المعوقات الاجتماعية) له تأثير في المعلومات بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(2.131) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمقاومة التغيير التنظيمي بأبعاده(المعوقات التنظيمية، المعوقات التشريعية، المعوقات الاجتماعية، المعوقات المالية) في المعلومات بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري.

جدول رقم (26)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالمعلومات من خلال أبعاد مقاومة التغيير كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
المعوقات المالية	0.348	*6.493	0.000
المعوقات التنظيمية	0.431	*4.905	0.000
المعوقات التشريعية	0.470	*2.760	0.006
المعوقات الاجتماعية	0.478	**2.398	0.017

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النمـوذج الرياضي، الذي يمثل أثر مقاومة التغيير التنظيمي بأبعـاده(المعوقـات التنظيميـة، المعوقات التشريعية، المعوقات الاجتماعية، المعوقات الماليـة) فـي المعلومـات بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري، كما يتضح من الجـدول رقـم(26) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن بعد المعوقات المالية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (34.8%) من التباين في المتغيـر التابع، ودخل بعد المعوقات التنظيمية حيث فسر مع بعد المعوقات المالية (43.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً بعد المعوقات التشريعية حيث فـسر مـع المتغيرات السابقة(47%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً بعد المعوقـات الاجتماعية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(47.8%) من التبـاين فـي المعلومات بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمقاومة التغيير التنظيمي بأبعاده(المعوقات التنظيمية، المعوقات التشريعية، المعوقات الاجتماعية، المعوقات المالية) في فعالية الإجراءات بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري.

جدول رقم (27)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر مقاومة التغيير التنظيمي في فعالية الإجراءات بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري

مقاومة التغيير التنظيمي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
المعوقات التنظيمية	0.195	0.053	0.191	*3.679	0.000
المعوقات التشريعية	0.171	0.048	0.183	*3.585	0.000
المعوقات الاجتماعية	0.065	0.055	0.066	**1.171	0.242
المعوقات المالية	0.262	0.047	0.247	*5.561	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

** غير دالة إحصائيا على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(27)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(المعوقات التنظيمية، المعوقات التشريعية، المعوقات المالية) هي أكثر أبعاد مقاومة التغيير التنظيمي تأثيراً في فعالية الإجراءات بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(3.679، 3.585، 5.561) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.01$). وأشارت النتائج أن المتغير الفرعي والمتعلق (المعوقات الاجتماعية) ليس له تأثير في فعالية الإجراءات بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة (1.171)، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمقاومة التغيير التنظيمي بأبعاده(المعوقات التنظيمية، المعوقات التشريعية، المعوقات المالية) في فعالية الإجراءات بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري. وقبول الفرضية

فيما يتعلق بمتغير(المعوقات الاجتماعية) في فعالية الإجراءات بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري.

جدول رقم (28)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بفاعلية الإجراءات من خلال أبعاد مقاومة التغيير كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
المعوقات المالية	0.266	*7.948	0.000
المعوقات التنظيمية	0.351	*5.790	0.000
المعوقات التشريعية	0.391	*5.661	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (المعوقات الاجتماعية)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد مقاومة التغيير التنظيمي (المعوقات التنظيمية، المعوقات التشريعية، المعوقات الاجتماعية، المعوقات المالية) في فعالية الإجراءات بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري، كما يتضح من الجدول رقم(28) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن بعد المعوقات المالية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (26.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل بعد المعوقات التنظيمية حيث فسر مع بعد المعوقات المالية (35.1%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً بعد المعوقات التشريعية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(39.1%) من التباين في فعالية الإجراءات بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري كمتغير تابع. خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(المعوقات الاجتماعية) على اعتبار أنه متغير غير مهم إحصائياً وضعيف في تفسير التباين في المتغير التابع.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لمقاومة التغيير التنظيمي بأبعاده (المعوقـات التنظيميـة، المعوقـات التشريعية، المعوقات الاجتماعية، المعوقات المالية) في الوصف الوظيفي بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري.

جدول رقم (29)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر مقاومة التغيير التنظيمي في الوصف الوظيفي بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري

مقاومة التغيير التنظيمي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
المعوقات التنظيمية	0.111	0.039	0.139	*2.825	0.005
المعوقات التشريعية	0.097	0.046	0.130	**2.090	0.037
المعوقات الاجتماعية	0.013	0.036	0.019	***0.377	0.706
المعوقات المالية	0.163	0.044	0.211	*3.691	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

** غير دالة إحصائيا على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

*** غير دالة إحصائيا على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(29)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(المعوقات التنظيمية، المعوقات المالية) هي أكثر أبعاد مقاومة التغيير التنظيمي تأثيراً في الوصف الوظيفي بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(2.825، 3.691) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.01$). وأن المتغير الفرعي والمتعلق(المعوقات التشريعية) له تأثير في الوصف الوظيفي بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة(2.090)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لمقاومة التغيير التنظيمي بأبعاده (المعوقات التنظيمية، المعوقات التشريعية، المعوقات المالية) في الوصف الوظيفي بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري. وقبول الفرضية

فيما يتعلق بمتغير (المعوقات الاجتماعية) في الوصف الوظيفي بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري.

جدول رقم (30)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالوصف الوظيفي من خلال أبعاد مقاومة التغيير كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
المعوقات المالية	0.206	*4.182	0.000
المعوقات التنظيمية	0.240	*3.468	0.001
المعوقات التشريعية	0.264	*2.756	0.006

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(المعوقات الاجتماعية)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد مقاومة التغيير التنظيمي (المعوقات التنظيمية، المعوقات التشريعية، المعوقات الاجتماعية، المعوقات المالية) في الوصف الوظيفي بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري، كما يتضح من الجدول رقم(30) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن بعد المعوقات المالية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (20.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل بعد المعوقات التنظيمية حيث فسر مع بعد المعوقات المالية (24%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً بعد المعوقات التشريعية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(26.4%) من التباين في الوصف الوظيفي بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري كمتغير تابع. خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(المعوقات الاجتماعية) على اعتبار أنه متغير غير مهم إحصائياً وضعيف في تفسير التباين في المتغير التابع.

الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمقاومة التغيير التنظيمي بأبعاده (المعوقات التنظيمية، المعوقات التشريعية، المعوقات الاجتماعية، المعوقات المالية) في تفويض السلطة بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري.

جدول رقم (31)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر مقاومة التغيير التنظيمي في تفويض السلطة بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري

مقاومة التغيير التنظيمي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
المعوقات التنظيمية	0.115	0.050	0.139	*2.296	0.022
المعوقات التشريعية	0.075	0.048	0.091	**1.566	0.118
المعوقات الاجتماعية	0.019	0.056	0.022	**0.345	0.730
المعوقات المالية	0.129	0.053	0.143	*2.421	0.016

* دالة إحصائيا على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

** غير دالة إحصائيا على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

سيتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(31)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(المعوقات التنظيمية، المعوقات المالية) هي أكثر أبعاد مقاومة التغيير التنظيمي تأثيراً في تفويض السلطة بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(2.296، 2.421) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(المعوقات التشريعية، المعوقات الاجتماعية) ليس لها تأثير في تفويض السلطة بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(1.566، 0.345)، وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$) لأبعاد فاعلية البرامج التدريبية (المعوقات التنظيمية، المعوقات المالية) في تفويض السلطة بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري. وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغيري(المعوقات

التشريعية، المعوقات الاجتماعية) في تفويض السلطة بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري.

جدول رقم (32)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتفويض السلطة من خلال أبعاد مقاومة التغيير كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
المعوقات المالية	0.152	*4.606	0.000
المعوقات التنظيمية	0.207	*3.576	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات(المعوقات التشريعية، المعوقات الاجتماعية)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد مقاومة التغيير التنظيمي (المعوقات التنظيمية، المعوقات التشريعية، المعوقات الاجتماعية، المعوقات المالية) في تفويض السلطة بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري، كما يتضح من الجدول رقم(32) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن بعد المعوقات المالية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (15.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً بعد المعوقات التنظيمية حيث فسر مع بعد المعوقات المالية (20.7%) من التباين في تفويض السلطة بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري كمتغير تابع. خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(المعوقات التشريعية، المعوقات الاجتماعية) على اعتبار أنها متغيرات غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التباين في المتغير التابع.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمقاومة التغيير التنظيمي، تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية(المستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والعمر).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي(One Way Anova) لمعرفة الفروق في مقاومة التغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، والمستوى التعليمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي) وتطبيق اختبار شيفه (Scheffe Test) لاستخراج المقارنات البعدية في حالة وجود الفروق:

الجدول (33)

تحليل التباين الأحادي لتصورات المبحوثين لمقاومة التغيير التنظيمي تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المستوى التعليمي، والعمر، والخبرة، والمسمى الوظيفي)

المتغير الشخصي	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 708)	5.57 77.44	1.86 0.109	*25.67	0.000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 708)	2.73 80.29	0.91 0.113	*12.11	0.000
المستوى التعليمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 708)	3.02 79.99	1.00 0.112	*13.46	0.000
المسمى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 708)	0.984 82.03	0.328 0.116	*0.596	0.453

* دالة إحصائيا على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لمقاومة التغيير التنظيمي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (33) للفروقات في مقاومة التغيير التنظيمي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المستوى التعليمي في مقاومة التغيير التنظيمي حيث وجدت أن ($F=13.46$) ومستوى الدلالة ($\alpha = 0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (34) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى التعليمي (الدراسات العليا)

ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(دراسات عليا) (3.53)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فمـا دون) فقـد بلـغ (3.83) ولـصالح المبحوثين ذوي المستوى التعليمي ثانوية عامة فما دون. وأن هنالك مصادر فروق بـين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى التعليمي (دراسات عليـا) ومتوسـط الفئـة الثانية (دبلوم متوسط) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (دراسات عليا) (3.53)، أما متوسط الفئة الثانية(دبلوم متوسط) فقد بلغ (3.73) ولصالح المبحوثين ذوي المـستوى التعليمـي دبلوم متوسط، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى التعليمي (دراسات عليا) ومتوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس) حيث بلـغ متوسـط الفئـة الرابعة(دراسات عليا) (3.53)، أما متوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس) فقـد بلـغ (3.70) ولصالح المبحوثين ذوي المستوى التعليمي بكالوريوس.

الجدول (34)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمقاومة التغيير التنظيمي حسب متغير المستوى التعليمي

فئات المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	3.83	-	-	-	-
دبلوم متوسط	3.73	-	-	-	-
بكالوريوس	3.70	-	-	-	-
دراسات عليا	3.53	*0.30	*0.20	*0.17	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين لمقاومة التغييـر التنظيمـي تبعـاً لمتغير العمر:

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (33) لمقاومة التغيير التنظيمـي أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في مقاومة التغيير التنظيمي حيـث وجدت أن ($F=25.67$) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.000$) وهذه النتيجة معنويـة عنـد مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيمـا يتعلـق بهـذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجـدول (35) أن

هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) (3.81)، أما متوسط الفئة الرابعة (51 سنة فـأكثر) فقـد بلـغ (3.58) ولـصالح المبحوثين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسـطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (31-40 سنة) ومتوسط الفئة الرابعـة (51 سـنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (31-40 سنة) (3.73)، أمـا متوسـط الفئـة الرابعة (51 سنة فأكثر) فقد بلغ (3.58) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(31-40 سنة)، وأن هنالك مـصادر فـروق بـين متوسـطات إجابـات المبحـوثين ذوي الأعمار(31-40 سنة) ومتوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) حيث بلـغ متوسـط الفئة الثالثة (41-50 سنة) (3.73)، أما متوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) فقد بلغ (3.58) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (46-55 سنة).

الجدول (35)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمقاومة التغيير التنظيمي تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	46-55 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.81	-	-	-	-
31-40 سنة	3.73	-	-	-	-
41-50 سنة	3.72	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	3.58	*0.23	*0.15	*0.14	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

.

ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لمقاومة التغيير التنظيمـي تبعـاً لمتغير الخبرة

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (33) لمقاومة التغيير التنظيمي أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في مقاومة التغيير التنظيمي حيث وجدت أن (F=12.11) ومستوى الدلالة (α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (36) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16سنة فأكثر) (3.64)، أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) فقد بلغ (3.81) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (5سنوات فأقل).

الجدول (36)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمقاومة التغيير التنظيمي حسب متغير الخبرة

فئات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
5سنوات فأقل	3.81	-	-	-	-
6-10 سنوات	3.71	-	-	-	-
11-15 سنة	3.70	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	3.64	*0.17	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)،

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لمقاومة التغيير التنظيمي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي:

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (33) للفروقات في مقاومة التغيير التنظيمي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في مقاومة التغيير التنظيمي حيث وجدت أن ($F=0.596$) ومستوى الدلالة(α =0.453) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) فاعلية التطوير الإداري، تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية(المستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والعمر).

الجدول رقم (37)

تحليل التباين لتصورات المبحوثين لفاعلية التطوير الإداري تعزى للمتغيرات الديموغرافية

المتغير المستقل	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
المستوى التعليمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 708)	12.100 232.790	4.033 0.329	*11.869	0.000
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 708)	3.476 241.415	1.159 0.341	**3.287	0.02
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 708)	5.004 239.887	1.668 0.339	*3.567	0.007
المسمى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 708)	0.736 244.154	0.245 0.345	0.516	0.724

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

** غير دالة إحصائيا على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لفاعلية التطوير الإداري تبعاً لمتغير العمر

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم (37) أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لتصورات المبحوثين لفاعلية التطوير الإداري تعزى لمتغير العمر، بدليل ارتفاع قيمة(F) المحسوبة، حيث بلغت($F=3.287$) ومستوى الدلالة($\alpha = 0.02$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(38) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(أقل من 30سنة) ومتوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(30 سنة فأقل) (3.64)، أما متوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) فقد بلغ(3.83) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر). وهذا يدلل أنه كلما تقدم الإنسان في العمر أصبح أكثر دارية بفوائد فاعلية التطوير الإداري، فأصحاب الأعمار المتقدمة كانوا أكثر

تصوراً لفوائد فاعلية التطوير الإداري في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية.

الجدول رقم (38)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين لفاعلية التطوير الإداري تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-50 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.64	-	-	-	*0.19
31-40 سنة	3.66	-	-	-	-
41-50 سنة	3.68	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	3.83	-	-	-	-

* ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين لفاعلية التطوير الإداري تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم (37) أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لفاعلية التطوير الإداري تعزى لمتغير المستوى التعليمي، بدليل ارتفاع قيمة(F) المحسوبة، حيث بلغت (F=11.869) ومستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (39) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى التعليمي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(دراسات عليا) (4.05)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ (3.54) ولصالح المبحوثين ذوي المستوى التعليمي دراسات عليا، ويبين الجدول أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى التعليمي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(دراسات عليا) (4.05)، أما متوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) فقد بلغ(3.62) ولصالح المبحوثين ذوي المستوى التعليمي دراسات عليا. ويبين الجدول

أيضاً أن هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحـوثين ذوي المـستوى التعليمي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(دراسات عليا) (4.05)، أما متوسط الفئة الثالثة (بكـالوريوس) فقـد بلـغ (3.74) ولصالح المبحوثين ذوي المستوى التعليمي دراسات عليا.

وتدلل النتائج أعلاه أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي للمبحوثين كلما كانـت تصوراتهم أعلى لفاعلية التطوير الإداري وعليه فإنه يجـب الاهتمـام بـالمؤهلات العلمية في الدوائر الحكومية وذلك لما له من أثر إيجـابي، فـي فاعليـة التطـوير الإداري.

الجدول رقم (39)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين لفاعلية التطوير الإداري حسب متغير المستوى التعليمي

فئات المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	3.54	-	-	-	*0.51
دبلوم متوسط	3.62	-	-	-	*0.43
بكالوريوس	3.74	-	-	-	*0.31
دراسات عليا	4.05	-	-	-	-

* ذات دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$)

ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لفاعلية التطوير الإداري تبعاً لمتغير الخبرة

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم (37) أن هناك فروق ذات دلالـه إحصائية لتصورات المبحوثين لفاعلية التطوير الإداري تعزى لمتغير الخبرة، بدليل ارتفاع قيمة (F) المحـسوبـة، حيـث بلغـت (F=3.567) ومـستوى الدلالـة (α =0.007)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (40) أن هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبـرة (21 سـنة فـأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الخامـسة (21 سـنة

فأكثر) (3.84)، أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) فقد بلغ (3.60) ولـصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (21 سنة فأكثر). وتشير النتائج أنه كلما زادت خبرة الشخص العملية زادت تصوراته لأهمية التطوير الإداري، وهـذا يعنـي أن علـى الدوائر الحكومية الاستفادة من أصحاب الخبرات الطويلة في العمل.

الجدول رقم (40)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين لفاعلية التطوير الإداري حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	10-6 سنوات	15-11 سنة	16 سنة فأكثر
5سنوات فأقل	3.60	-	-	-	*0.24
10-6 سنوات	3.64	-	-	-	-
15-11 سنة	3.75	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	3.84	-	-	-	-

* ذات دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$)

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لفاعلية التطوير الإداري تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم (37) أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لتصورات المبحوثين لفاعلية التطوير الإداري تعـزى لمتغيـر المـسمى الوظيفي، بدليل انخفاض قيمة(F) المحسوبة، حيث بلغـت (F=0.516) ومـستوى الدلالة(α =0.724)، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير.

4. 3 مناقشة النتائج:

دلت النتائج أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد مقاومة التغيير التنظيمي لدى العاملين في الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية فـي منطقـة المدينـة المنورة ذات مستوى مرتفع، وأن المعوقات المالية احتلت المرتبة الأولى، يليه بعـد المعوقات التشريعية، يليه بعد المعوقات التنظيمية، وفي المرتبة الأخيرة جـاء بعـد المعوقات الاجتماعية. وقد يعزى ذلك إلى فقدان الأصالة وفقدان الابتكـار وفقـدان التجديد وعدم توليد الجديد في ضوء المستجدات البيئية المتغيرة، وفقـدان الخطـط

الشمولية حيث تعمل كل إدارة بشكل منفرد وليس في إطار تنظيمي متكامل وزيـادة عدد الموظفين في الأجهزة الحكومية، وتفشي البيروقراطية التي تعارض المشاركة والتعاون وفرق العمل، والروتين وطول الإجراءات، وعدم توفر المـوارد الماليـة الضرورية وعدم تشخيص أولويات العمل بشكل دقيق، والترف الغير مبـرر فـي الإدارة، وأن التشريعات قد تكون قديمة متضاربة متعارضة كثيرة وكثيرة التأويـل، وعدم إشراك الموظفين في عملية التغيير، وعدم شعورهم بفوائد التغيير، والخـوف من فقدان الوظيفة والأجر والصلاحيات، والعلاقة السيئة بين الرؤساء والمرؤوسين. والتقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسـة (حجـازي، 2009) ودراسـة (الشوابكة، 2007) ودراسة (الصقية، 2005) وتتفق هـذه النتيجـة مـع دراسـة (الحوامـدة، والهيتـي، 2004) ومـع دراسـة دنـيس وشـرادير (& Dennis Schraeder, 2009)، ودراسـة كانينغهـام وآخـرون (,Cunningham et.al 2009)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الجهنـي، 2008)، ودراسـة (الـشهري، 2006) والتي أشارت نتائجها إلى أن وجود معوقات جوهرية منهـا عـدم توافـق الخطط الحالية المعمول بها في أجهزة التطوير مع معايير التخطيط الاسـتراتيجي، كذلك عدم المشاركة الفعلية من قبل أخصائي التطوير في أجهزة التطوير والأجهزة الحكومية في صياغة الخطط الحالية. وتجاهل صانعو الخطط للعناصر المؤثرة فـي البيئة السعودية وتأثيراتها على فعالية أجهزة التطوير الإداري.

دلت النتائج أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد فاعلية التطوير الإداري لدى العاملين في الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة المدينة المنورة ذات مستوى مرتفع، وأن بعد التدريب احتل المرتبة الأولى، يليه بعد بعد فعالية الإجراءات، يليه بعد الوصف الوظيفي، وجاء في المرتبة الرابعة بعد تفويض السلطة، في حين جاء في المرتبة الخامسة بعد، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد الحوافز.

وتفسر هذه النتيجة على أن المبحوثين ركزوا على التدريب كأداة فعالة للتطوير الإداري، لذا يعد التدريب مطلباً مهماً للنمو المهني لدى العاملين نحو تحقيق التطور التنظيمي. ما يساعدهم على تعلم المعرفة والأساليب المتطورة لأداء العمل؛

وذلك لإحداث تغيرات في سلوكهم وعاداتهم ومعرفتهم ومهاراتهم وقدراتهم اللازمة في أدائهم لعملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها على السواء. كما ركز المبحوثون على أن جهود التطوير الإداري تسهم في إيجاد التوافق بين الواجبات التي يقوم بها الموظف وبين الحقوق التي يحصل عليها، وتحفيز المبدعين وتشجيعهم للحفاظ على الأداء المتميز وتطويره، وفي إيجاد سياسة واضحة وثابتة للحوافز المادية، وفي إيجاد سياسة واضحة وثابتة للحوافز المعنوية. وساهمت في جعل نظام الحوافز يتصف بالعدالة، كما تُفسر هذه النتيجة على أن جهود التطوير الإداري ساهمت في تقليل الروتين وزيادة نسبة المرونة في العمل. وجعلت تقييم العمل وتوزيع المهام تتم بطريقة منطقية. وأوجدت برامج فعالة لتبسيط إجراءات العمل، وساهمت في تحديث الإجراءات وتطويرها بشكل مستمر. كما يمكن أن تُفسر أن للدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة توجهه نحو المزيد من تطبيق اللامركزية الإدارية. إن جهود التطوير الإداري ساهمت في توظيف نظم المعلومات لرسم السياسات، وتحسين مستوى الأداء. وتوفير الإمكانيات الفنية لإيجاد نظام معلومات فعال. والتقت نتائج هذه الدراسة مع جاءت دراسة (أدم، 2010) التي توصلت إلى أن تصورات العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض للتطوير التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، والتقت نتائج هذه الدراسة أيضاً مع دراسة (القريوتي، والعنزي، 2004) التي توصلت إلى أن التدريب باعتباره مظهراً رئيساً لجهود التطوير الإداري. والتقت نتائج هذه الدراسة أيضاً مع دراسة (المربع، 2006) التي توصلت إلى أن التطوير الإداري يساعد في رفع قدرات ومهارات العاملين، وفي الدقة والسرعة في إنجاز الأعمال، وزيادة فاعلية أداء العمل. والتقت نتائج هذه الدراسة أيضاً مع دراسة (الفضلية، 2008) التي توصلت إلى أن مستوى التطوير الإداري من وجهة نظر الضباط القياديين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض ذو مستوى جيد.

دلت النتائج إن أبعاد مقاومة التغيير تفسر (62.3%) من التباين في بعد(فاعلية التطوير الإداري)، وتُفسر أيضاً (47.8%) من التباين في بعد (المعلومات)، وفسرت أبعاد مقاومة التغيير (51.2%) من التباين في بعد (الحوافز)، كما تُفسر

أيضاً (47.2%) من التباين في بعد (التدريب)، كما تُفسر أيضاً (39.8%) من التباين في بعد(فعالية الإجراءات)، كما تُفسر أيضاً (26.7%) من التباين في بعد (الوصف الوظيفي)، وأخيراً فسرت أبعاد مقاومة التغيير (21.3%) من التباين في بعد (تفويض السلطة)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد مقاومة التغيير في تفسير الأبعاد التابعة لفاعلية التطوير الإداري.

ومثل هذه النتيجة ملموسة ومستشعرة؛ حيث تُفسر على أن المنظمات تواجه تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات؛ لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح. ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل فإنه يتوجب على الإدارات العليا أن تفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات المناسبة من دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية وفي حالة القرارات الحاسمة، بغية تقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية. وتُفسر هذه النتيجة أيضاً على أن التغلب على عوامل التغيير يعمل على تعزيز جهود التطوير التنظيمي، حيث إن توافر هذه الأبعاد يسهم في سيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، ووجود التعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالمنظمة؛ من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً، كما تُفسر هذه النتيجة أيضاً على أن العاملين يحتاجون إلى خلق إجماع حول رؤية ورسالة المنظمة والقيم والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. فعند إيضاح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين، فأنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات. والتقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (حجاج، 2009) ودراسة(الشوابكة، 2007) ودراسة (الصقية، 2005) ودراسة (الشهري، 2006)، ودراسة (القريوتي، والعنزي، 2004) ودراسة (المربع، 2006) التي توصلت إلى أن التطوير الإداري يساعد في رفع قدرات ومهارات العاملين، وفي الدقة والسرعة في إنجاز الأعمال، وزيادة فاعلية أداء العمل. والتقت نتائج هذه الدراسة أيضاً مع دراسة (الفضلية، 2008).

دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(المعوقات التنظيمية، المعوقات التشريعية، المعوقات الاجتماعية، المعوقات المالية) لها تأثيرا في فاعلية التطوير الإداري، وإن بعد المعوقات المالية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (54.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل بعد المعوقات التنظيمية حيث فسر مع بعد المعوقات المالية (61.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً بعد المعوقات التشريعية حيث فسر مع المتغيرات السابقة (62%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً بعد المعوقات الاجتماعية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (62.3%) من التباين في فاعلية التطوير الإداري كمتغير تابع.

دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التاليـة والمتعلقـة(المعوقـات التنظيميـة، المعوقات التشريعية، المعوقات الاجتماعية، المعوقات المالية) لها تأثير في التدريب بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري، وإن بعد المعوقات المالية قد احتـل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (31.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل بعد المعوقات التنظيمية حيث فسر مع بعد المعوقات المالية (40.7%) من التباين فـي المتغير التابع، ودخل ثالثاً بعد المعوقات التشريعية حيـث فـسر مـع المتغيـرات السابقة(45.2%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً بعد المعوقات الاجتماعية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(47.2%) من التباين في التدريب بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري كمتغير تابع.

دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(المعوقات التنظيمية، المعوقات التشريعية، المعوقات المالية) لها تأثير في الحوافز بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري، وإن بعد المعوقات المالية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (37.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل بعد المعوقات التنظيمية حيث فسر مع بعد المعوقات المالية (45.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً بعد المعوقات التشريعية حيث فسر مع المتغيرات السابقة(49.2%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً بعد المعوقات الاجتماعية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(50.9%) من التباين في الحوافز بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري كمتغير تابع.

دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التاليـة والمتعلقـة(المعوقـات التنظيميـة، المعوقات التشريعية، المعوقات المالية، المعوقات الاجتماعية) لها تأثير في المعلومـات بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري، وإن بعد المعوقات المالية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (34.8%) من التباين في المتغيـر التـابع، ودخـل بعـد المعوقات التنظيمية حيث فسر مع بعد المعوقات المالية (43.1%) من التباين فـي المتغير التابع، ودخل ثالثاً بعد المعوقات التشريعية حيـث فـسر مـع المتغيـرات السابقة(47%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً بعد المعوقات الاجتماعيـة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(47.8%) من التباين فـي المعلومـات بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري كمتغير تابع.

دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (المعوقات التنظيمية، المعوقات التشريعية، المعوقات المالية) هي أكثر أبعاد مقاومة التغيير التنظيمي تأثيراً في فعالية الإجراءات بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري، وإن بعد المعوقات المالية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (26.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل بعد المعوقات التنظيمية حيث فسر مع بعد المعوقات المالية (35.1%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً بعد المعوقات التشريعية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(39.1%) من التباين في فعالية الإجراءات بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري كمتغير تابع. خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(المعوقات الاجتماعية) على اعتبار أنه متغير غير مهم إحصائياً وضعيف في تفسير التباين في المتغير التابع.

دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (المعوقات التنظيمية، المعوقات المالية) هي أكثر أبعاد مقاومة التغيير التنظيمي تأثيراً في الوصف الوظيفي بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري، وإن بعد المعوقات المالية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (20.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل بعد المعوقات التنظيمية حيث فسر مع بعد المعوقات المالية (24%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً بعد المعوقات التشريعية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(26.4%) من التباين في الوصف الوظيفي بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية

التطوير الإداري كمتغير تابع. خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(المعوقات الاجتماعية) على اعتبار أنه متغير غير مهم إحصائياً وضعيف في تفسير التباين في المتغير التابع.

دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (المعوقات التنظيمية، المعوقات المالية) هي أكثر أبعاد مقاومة التغيير التنظيمي تأثيراً في تفويض السلطة بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري، وإن بعد المعوقات المالية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (15.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً بعد المعوقات التنظيمية حيث فسر مع بعد المعوقات المالية (20.7%) من التباين في تفويض السلطة بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية التطوير الإداري كمتغير تابع. خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(المعوقات التشريعية، المعوقات الاجتماعية) على اعتبار أنها متغيرات غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التباين في المتغير التابع.

دلّت النتائج أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في مقاومة التغيير التنظيمي، وكانت الفروق لصالح ذوي الأعمار ولصالح ذوي الأعمار (30 سنة فأقل)، وأن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في مقاومة التغيير التنظيمي وكانت الفروق لصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(5 سنوات فأقل)، وأن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في مقاومة التغيير التنظيمي وكانت الفروق لصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي ثانوية عامة فأقل ودبلوم متوسط وبكالوريوس، ويمكن تفسير ذلك على أنه كلما زاد عمر الفرد كان أكثر نضجاً وإلماماً ويكون أكثر عطاءاً, وإن الفرد الحاصل على المؤهل العلمي المناسب للوظيفة يكون أكثر وعيا بجوانب العمل، وكلما كان المؤهل عالياً كان فهم الفرد للعمل عالياً وبالتالي يكون إنجازه عالياً، أما فيما يتعلق بالخبرة العملية فكلما زادت خبرة الفرد أصبح أكثر اعتماداً على نفسه بخلاف المعينين الجدد. ويفسر ذلك من خلال المقدرة المكتسبة من خلال الخبرة الطويلة التي تمكن المدير من التصرف بشكل ملائم وصحيح حسب الموقف وهذا أمر منطقي فكلما زادت الخبرة الوظيفية للمديرين كلما زادت قدرتهم على إدارة معوقات التغيير التنظيمي، حيث بالممارسة

يستطيع هؤلاء المديرين فهماً أعمق من خلال النمط القيادي المتبع للأساليب الفاعلة في التعامل مع العاملين الذين يعيقون التغيير التنظيمي.

دلّت النتائج على أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحـوثين نحو(التطوير الإداري) تعزى لمتغير المؤهل العلمـي فـي التطـوير الإداري وأن الفروق لصالح ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا). وأنه توجد فروق ذات دلالـه إحصائية لمتغير الخبرة في التطوير الإداري لصالح العاملين ذوي سنوات الخبـرة (16 سنة فأكثر)، ويرجع السبب في ذلك إلى أن المديرين عادةً مـا يكونـون مـن أصحاب الخبرة الطويلة والمؤهلات العلمية العالية؛ حيث إنهم أكثر إدراكاً لتفاصيل العمل ولمنافع التطوير الإداري الذي يمنحهم الاطمئنان والاستقرار في العمل، ومـا يفسر تلك النتيجة أن خبرات العاملين الطويلة تولد لديهم معارف بسياسات وأهداف المنظمة التي يعملون بها، ويصبحون أكثر دراية بحيثيات العمل، وأنـه كلمـا زاد مؤهل الفرد العلمي زادت قدراته على تقييم العناصر الايجابية في العمـل ويرتقـي مركزه الوظيفي، ويكون على درجة عالية من المسؤولية والإخلاص وحسن سـير العمل.

4. 4 التوصيات:

1. أظهرت الدراسة أن معوقات التغيير التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، لذا توصي الدراسة بمشاركة العاملين في عملية تخطيط برامج التغيير وتنفيذها، والابتعاد عن الأساليب الدكتاتورية في تطبيق التغيير، ومكافأة المطبقين لخطط التغيير، والاهتمام بموضوع المكافآت بشكل عام، والاهتمام بالعنصر الإنساني داخل هذه الوزارة، ومراعاة شعور العاملين عند تطبيق التغيير، وتحديد موعد البدء والانتهاء بمشاركة المنفذين للتغيير.
2. ضرورة توفير مناخ يشجع العاملين لتقبل فكرة التغيير وأهمية الدور الذي يؤديه في تعزيز فاعلية التطوير الإداري وفي هذا الصدد تقترح الدراسة:

أ. توفير الفهم الواضح والقناعة الراسخة لدى العاملين بأهداف الهيئة.

ب. تحقيق التكاملية والتوازن المطلوب بين(السلطة والمسؤولية) وصولاً إلـى الإنجاز المستهدف.

جـ. تشجيع التوجه نحو التغيير وكل ما من شأنه البحث عن وسائل وأساليب عمل جديدة تتواكب مع التطورات التكنولوجية.

3. تبسيط الإجراءات، وتفسير اللوائح والأنظمة والتعليمات وتحديثها باستمرار بما يتناسب مع المتطلبات الأساسية لانجاز العمل، بالإضافة إلى العمل على إيجاد وصف وظيفي شامل ودقيق للمهام والمسؤوليات المناطة بالعاملين في الدوائر المبحوثة.

4. إجراء المزيد من الدراسات لبيان اثر مقاومة التغيير التنظيمي على متغيرات إدارية أخرى كالالتزام التنظيمي أو الثقافة التنظيمية.

المراجع

أ- المراجع باللغة العربية:

ادريس, ثابت عبد الرحمن والمرسـي, جمـال الـدين محمـد**(2005), الـسلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لادارة السلوك في المنظمـة**, ط 1, الاسكندرية: الدار الجامعية.

إدريس، ثابت عبد الرحمن (2003). **المدخل الحديث في الإدارة العامـة**، عمـان، الدار الجامعية، الأردن.

آدم، ناجي مدا (2010) **مدى توافر أبعاد إدارة المعرفة وأثرهـا علـى التطـوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في المستشفيات الحكومية فـي مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

بروكس، جل (2001) **قدرات التدريب والتطوير دليـل عمـل**، ترجمـة عبـدا اسماعيل كتبي، معهد الإدارة العامـة، الرياض.

بومدين بلكبير وبوفطيمة فؤاد(2005) **ثقافة المنظمة كمدخل إسـتراتيجي لتحقيـق الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"**، الملتقى الدولي حول "الأداء المتميـز للمنظمات والحكومات"، كلية العلوم الاقتصادية وعلـوم التـسيير، جامعـة ورقلة، أيام 08 و09 مارس 2005.

الجرادي، علي، (2000م) **العوامل المؤثرة على أداء أجهزة الرقابة الإدارية فـي اليمن**، دراسة استطلاعية، رسالة ماجستير، الجامعـة الأردنيـة، عمـان، الأردن، (ص-34)

الجهني، وليد(2008) **أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على التغيير التنظيمـي في الدوائر الحكومية بمدينة تبوك في المملكة العربية الـسعودية**، رسـالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

حجاج، خليل (2009) **مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس.

حريم، حسين، (2010)، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، ط 2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حسن، راوية (2004). **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، عمان، الدار الجامعية، الأردن.

الحوامدة، نضال والهيتي، صلاح(2004) عوامل التغيير وعلاقتها بمستوى إدراك عملية التغيير ونتائجها (دراسة ميدانية في شركات الفوسفات والأسمنت والبوتاس الأردنية)، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**، مجلد 19، العدد2، ص ص42-82

الخرشه، ياسين، (2001م) **مدى فاعلية الرقابة الإدارية الداخلية في الشركات الصناعية الأردنية**، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، (ص-27-29)

الخفاجي , نعمة (2004) , **الإدارة الاستراتيجية - المداخل والمفاهيم والعمليات**، ط1: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

درة، عبد الباري، (1991)، "قياس اتجاهات كبار موظفي الدولة في المملكة العربية السعودية نحو عملتي التفويض والانضباط في الوحدات التنظيمية المختلفة: دراسة ميدانية" **مجلة أبحاث اليرموك: سلسلة الدراسات للعلوم الإنسانية والاجتماعية**، مجلد 7، عدد 1، ص ص 82-107.

رحيم، حسين(2005) التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات- مدخل النظم"، **مجلة العلوم الإنسانية**، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد7، مجلد(2) ص ص 27-58.

الزعبي حسن علي؛(2006) تقييم الفرص والتهديدات الإستراتيجية في البيئة التسويقية الأردنية (دراسة تطبيقية في الشركات السياحية المساهمة) **دراسات**، المجلد 32, العدد 1, ص ص 77-97.

الساعدي، علاء،(1996) أسباب تأثير ومقاومة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية عن البنك الإسلامي الأردني، مسقط، **الإداري**، 66، ص133-165.

سميث، دوجلاس. (2001). **إدارة تغيير الأفراد والأداء: المبادئ، الاستراتيجيات، الروى**، ط1، ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي، ايتراك للطباعة والنشر.

السهلي، مبارك بن بطيحان فهد (2006)، **المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الحد من مقاومة التغيير: دراسة ميدانية مطبقة على الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

الشهري، عبدا بن محمد (2006) " **إصلاح الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية على معوقات سياسات أجهزة التنمية الإدارية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

الشوابكة، زينب فهدي (2007)، **درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

شيبان، امة اللطيف بنت شرف (1995). اتجاهات التحديث الإداري بسلطنة عمان في سنوات الخطة الخمسية الرابعة للتنمية، **الإداري**، مسقط، ع (63)، 57-83.

الصايغ، ناصر محمد (1986). **الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي بين الواقع والطموح**، تحرير. د. ناصر محمد الصائغ. الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي: (19-40)، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

الصباغ، زهير نعمي. (1981). **التغيير التنظيمي وتنمية المنظمة**. مجلة العلوم الاقتصادية، ع(1).

الصفيان، فهد بن ناصر الصفيان (2004)، **علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية :دراسة تطبيقية على جوازات منطقة الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

صقر، هدى، (1993) "محددات تفويض القرار لدى المديرين في قطاع البتـرول" **مجلة الإدارة**، مجلد 26، عدد 4، ص ص 67-86.

الصقية، فهد إبراهيم حمد، (2005)، **التطوير التنظيمي ومدى مقاومـة العـاملين لبرامجه: دراسة ميدانية على المديرية العامة لحرس الحـدود بالريـاض،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الصيرفي, محمد(2005) **السلوك التنظيمي,** ط 1, الاسكندرية: مؤسـسة حـورس الدولية للنشـر والتـوزيع.

الضلاعين، علي (2005). **أساسيات ومبادئ إدارة الإعمال**، عمان، مركـز يزيـد للنشر، الأردن.

الطعاني، حسن، (2002)، **التدريب مفهومه وفعالياته بنـاء البـرامج التدريبيـة وتقويمها**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عبد الباقي، صالح الدين محمد (2001م) **السلوك الإنساني في المنظمات**، القاهرة: الدار الجامعية.

عثمان، فاروق سيد. (2000). **قوى إدارة التغيير في القرن الحـادي والعـشرين**، ط1، المنصورة: دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

العديلي، ناصر (1995)، **السلوك الإنساني والتنظيمي (منظور كلـي مقـارن)**، الرياض، معهد الإدارة العامة، الرياض.

عساف، عبد المعطي محمد (1999). **السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة**، دار زهران، عمان، الأردن.

العشوش، محمد أيمن (2002) «مقاومة التغيير التنظيمي دراسة ميدانيـة مقارنـة بالتطبيق على بنوك التنمية والإئتمان الزراعي» **مجلـة الدراسـات الماليـة والتجارية**، كلية تجارة بني سويف، العدد الثاني، ص ص 58-74.

عليان, ربحي والطوباسي, محمد**(2005), الاتصال والعلاقات العامة, ط1,** عمان: دار صفاء للنشـــر والتـوزيع.

العمري، ظافر بن محمد بن مناع (2001) **تحديات التغيير واستراتيجيات إدارتها، دراسة تطبيقية على تجربة شركة الاتصالات السعودية**، رسـالة ماجـستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة.

عوايص، شريف نايف أحمد، (2008)، **التطوير التنظيمي وإعادة التنظـيم وأثـره على جودة العمل: دراسة ميدانية على جامعة الملك سعود**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

العوضي، نوال أحمد(2006) **نموذج مقترح لمـنهج الإدارة المفتوحـة لتحقيـق التغيير الفعال بالتطبيق على وزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس

العيسى، أحمد، (1993) " **عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامـة في دولة الإمارات العربية المتحدة: دراسة ميدانية**" رسالة ماجستير غيـر منشورة، الجامعة الأردنية.

غبوش، أحمد الطيب (1987). الاختيار للخدمة العامة وأثره على التنمية الإدارية، **الإداري**، مسقط، عد خاص، ع (30 – 31)، 103-133.

غبوش، أحمد الطيب (1989). معوقات الإصـلاح الإداري، **الإداري**، مـسقط، ع (38-39)، 19-34.

الفارس، سليمان خليل(1996) السياسات الإدارية العامة لتنمية المـوارد البـشرية، **مجلة البحوث الاقتصادية**، المجلد السابع، العدد الأول والثاني، (بنغازي).

الفضلية، محمد بن عبد ا ، (2008)، **التطوير التنظيمي وعلاقته بـإدارة الوقـت: دراسة مسحية لوجهات نظر الضباط القياديين بقوات الأمن الخاصة بمدينـة الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الفوزان، ناصر، والعامري، أحمد،(1996) **مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهـزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، أسبابها وسبل علاجهـا**، الريـاض، **الإدارة العامة**، م37، ع (3)، ص353-388.

القريوتي، محمد قاسم (2009)، **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، عمان، دار الشروق للنـشر والتوزيـع، الأردن.

القريوتي، محمد قاسم والعنزي، عوض خلف (2004). جهود التطوير الإداري في الكويت: دراسة تقييميه ميدانية، **دورية الإدارة العامـة**، معهد الإدارة العامة، الرياض، م (4)، ع (3)، 573-626).

الكثيري، عمر بن سعيد (2003). **واقع التطوير الإداري في كليات التربيـة فـي سلطنة عمان من وجهة نظر القادة الإداريين ورؤساء الأقسام فيها**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك.

الكرخي، مجيد(2009). **التخطيط الاستراتيجي، عرض نظري تطبيقي**، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.

اللحيد، عبد المحسن (1997) **تقييم البرامج التدريبية**، آفاق جديـدة فـي التنميـة البشرية، إدارة العملية التدريبية، عمان.

اللوزي، موسى سلامة(2002). السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وأثـره علـى مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن: دراسة ميدانية، **مجلة دراسات: العلوم الإدارية**، الجامعة الأردنية، م(29)، ع(1)، 98-117.

المؤمن، قيس. (2005). **التنمية الإدارية**، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

ماهر, محمد.(2004) **القيادة اساسيات ونظريات ومفاهيم** عمان: دار الكندي للنشر والتوزيع.

المربع, صالح.(2004). **التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات**" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نـايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

مرزوق، ابتسام إبراهيم(2006) "**فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغييـر لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة.

مرعي، محمد مرعي، (2002)، **مهارات التميز الإداري في التطوير التنظيمي والمؤسسي (تصميم الهياكل التنظيمية, و توصيف الوظائف)**، دمشق: دار حازم للنشر والتوزيع

مسلم،علي وعمر، أيمن (2007), "علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال"، الرياض، الدار الجامعية.

مشهور، ثروت(2010). **استراتيجيات التطوير الإداري**، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.

المصري، احمد محمد، (2008)، **الإدارة الحديثة، الاتصالات - المعلومات القرارات**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.

المغربي, عبد الحميد (1999), **الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين**, ط1 القاهرة: مجموعة النيل العربية.

النفيعي، ضيف ا بن عبدا (2003). الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدنية الرياض، **مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة**، م(17) ع(1)، 3-37.

النمر، سعود، وخاشقجي، هاني، ومحمد، محمد، وحمزاوي، محمد، (1991م) "**الإدارة العامة: الأسس والوظائف** "، ط2، مطابع الفرزدق، الرياض، السعودية.

الهيتي، خالد عبد الرحيم (2005). **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، عمان، دار وائل للنشر، الأردن.

ياغي، محمد عبد الفتاح (2005). **اتخاذ القرارات التنظيمية**، عمان، ياسين لخدمات المكتبية والطلابية، الأردن.

ياغي، محمد، (1999)، **التدريب بين النظرية والتطبيق**، مركز أحمد ياسين الفني، عمان، الأردن.

ب- المراجع الأجنبية:

Abendschein, Lori,(2004) **Rewards and recognition: An assessment of strategies to retain and motivate employees in institutions of higher education,** STATE UNIVERSITY OF NEW YORK EMPIRE STATE COLLEGE, Dissertation Abstract Internationals, P.88, HH (AAT 1419672)

Abrahamson, E. (2006). **Change without pain: How managers can overcome initiative overload, organized chaos, and employee burnout**. Boston: Harvard Business School Press.

Anthony; R:,Dearden;J.;& Gorindarajan;(1992)"M**anagement Control System**" 7th.ed., Richard Irwin Inc.p-12.

Antonio, Giangreco, Riccardo, Peccei,(2005) "The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from an Italian context", **International journal of human resource management**, vol.16, Issue 10, p.1812-1829.

Burns, Brinson, Bonnie(1999) "**A field experiment to investigate a decrease in resistance to change through practice of covey principles in development of an enterprise information system**" dissertation abstract, university of south Alabam.

Cacioppe Ron(1999) Using team – individual reward and recognition strategies to drive organizational success,: **Leadership & Organization Development Journal**, Volume: 20 Issue: 6

Carol O., Meser(2006) "**Resistance to change in the community college: The influence of participation, open communication perceived organization support, and organization commitment**" dissertation abstract, the university of Oklahoma,

Carwford, R. (1997). **Managing information technology in secondary schools**. London: Routledge.

Christopher A ,.(2006)" ,Effects of instructions on resistance to change", **Psychological record**, vol.56 , issue 2,, p.303-320.

Cunningham J. (2006) The relationships among commitment to change, **coping with change**, Volume:47,Issue: 2 , Page:330 – 344.

Cunningham J. Barton, James S. Kempling(2009) Implementing change in public sector organizations, **Management Decision**, Volume:47,Issue: 2 , Page:330 – 344.

Cunningham, George B., (2006) "The relationships among commitment to change, coping with change", **Journal of work organizational psychology**, vol.15, Issue l, p.29-45.

Cusick Anne, (2005) , Organizational development facilitates effective regulation compliance , **Leadership & Organization Development Journal**. Volume: 26 ,Issue: 2 , Page: 106 – 119

Daft, Richard L. and Noe, Raymond A.(2001), **Organizational Behaviour**, ED 1, New York, Harcourt College.

Daft. Richard., (1997). **Management**. The Dryden press , The United States of America. Harcourt college Publishers.

David, Buchanan and Huczynski, Andrzej,(2004) **Organizational Behaviour: An Introductory Text**, ED 5, London: Prentic Hall.

Dennis R. Self, Schraeder Mike(2009) Enhancing the success of organizational change: Matching readiness strategies with sources of resistance**, Leadership & Organization Development Journal**, Vol.30 , Issue: 2 , Page: 167 - 182

Dobosz Bourne, (2006)Reframing resistance to change experience from general motors Poland», **International journal of human resource management**, vol.17, Issue 12, p.2021-2034.

El-Uteibi, Subhi,(2005) **Effective Communication and Personal Business Skills**, ED 1, Amman: Dar Al Hammed.

Fiegenbaum.Avi , Thomas. H , (1995) " Strategic Groups As Reference Groups: Theory ,Modleng and Impirical Examination of Industry and Competitive Strategy " **Strategic Management Journal** , vol 16, PP: 461-476

Garvin, David A., and Michael A. Roberto(2006) Change Through Persuasion." **Harvard Business Review.** Vol. 83(2) pp. 104-112

Gavares, Danell,(1993) **Scarborough, Empowerment and a dynamic of the Leadership Relationship: A study of Two Local Governmental Organizations**, Dissertation Abstract: EDD, University of San Diego.

Gaylor, Kent, Thomas Jr(2001) "**Factors effecting resistance to change: A case study of two north Texas police department**" Dissertation abstract, university of north Texas,

Goldberg, B. Sifonis, J. (1994). **Dynamic planning the art of managing beyond tomorrow.** New York, NY: Oxford University Press.

Kan, Melanie M. Parry, Ken W(2004) "**A rounded theory of leadership in overcoming resistance to change**", Leadership quarterly,

Luthans, Fred (1992): **Organizational Behavior**, 6Ed, New York, Mc Graw – Hill, INC.

Marion O'connor , John mangan , John cullen , (2006) , Management development in Ireland: justifying the investment , **journal of management Development** , volume 25 Number 4 , 2006 , PP. 325-349.

McCrimmon, M. (1997), The Change Master: Managing and Adapting to Organisational Change, Pitman Publishing

Moorhead, Gregory and Griffin, Ricky W.,(2004) **Organizational Behaviour: Managing People and Organizations**, ED 7, New York, Houghton Mifflin Company.

Morrow, Richard,(1995) **The Perception of the Federal Aviation Administration Employees of the Air Way Facilities Division on the Personal and Institutional factors Affecting the Motivation Toward Their Empowerment**, Dissertation Abstract: PhD, The Walden University.

Msweli – Mbanga, p. Potwana, N(2006), "Modeling participation, resistance to change and organization citizenship behavior" **Journal of business management**, vol.37 (Issue 1, Mar. 2006), p.21-29.

Ostroff, C. (1992): The Relationship Between satisfaction, Attitudes, And Performance; An Organizational Level Analysis Journal Of Applied psychology, December.

Paauwe Jaap, & Roger Williams, (2001) Seven key issues for management development, **Journal of Management Development**, Volume 20 Number 2 2001 pp. 90-105.

Rawson, James, (1994) **study of two-year College Chief Administrators use of Delegation as Perceived by Subordinates Administrators**, Dissertation Abstract: PhD, The University of IOWA.

Robbins, Stephen ,P (1997) **Organizational Behavior: Concepts Controversies And Applications,** 6th Edition, Printice-Hall Inc,Englwood,Cliffs,N.J.

Robert H. Rouda & Mitchell E. Kusy , (1995) , Organization Development , The managementof change , Third series of articles , **Tappi Journal** , 1995-1996.

Robinson, Stephen P. (2001): **Organizational Behavior**, 9Ed, New Jersey, Prentice – Hall International, Inc.

Robinson.William.T , Chiang. Jeongwen , (2003) " Product Development Strategies For Established Market Pioneer: Early Follower and late Interant " **Strategic Management Journal** , vol 23 ,PP: 855- 866.

Ryan A.M. ; Brutus S.; Greguras G.J; D. Hakel M., (2000) , Receptivity to assessment –based feed back for management development, **Journal of management Development**, Volume 19, Number 4, 2000 , PP. 252-276.

Singh, Yogendra and Pandey, Mamta, (2004)**Principles of Organizational Behaviour**, ED 1, New Delhi, A. I. T. B. S.

Smith, B. (1993). Building managers from the inside out: Developing managers, through competency-based action learning. **Journal of Management Development**, 12(1), pp: 43-48.

Stanley.A,(1999) " Using (Bundles) to find the best strategy " **Strategic and Leadership** , vol 27 , PP: 3-53.

Strobel, M. (2006). **Why Do People Resist Change** Available at: http://calsun.canoe.ca/News/National/2006/09/17/1852832-sun.html

Thill, John V. and Bovee, Courtland L(2005)., **Excellence in Business Communication**, ED 6, USA: Person Prentice Hall.

Thomas. H , (1993) " Special Issue Perspective On Theory Building In Strategic Management " **Journal Of Management Studies** , vol 30 No (1).

Thompson J.E: Harrisonj, (2000), **The Journal of Management Development** , Volume 19 , Number 10.2000 , PP. 836-852 vol.15, Issue 4, p.467-491.

الملحق (أ)

أداة الدراسة بصورتها الأولية

﴿ بسم ا الرحمن الرحيم﴾

الأستاذ الدكتور/... المحترم

تحكيم استبانة

يقوم الباحث بدراسة حول "**أثر مقاومة التغيير التنظيمي على فاعلية التطوير الإداري لدى العاملين الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية**" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة – جامعة مؤتة –، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بتصميم هذه الاستبانة والمكونة من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول مكون من (5) فقرات تعكس الخصائص الشخصية والوظيفية للمستجيبين، والجزء الثاني مكون من (17) فقرة تقيس مقاومة التغيير التنظيمي، والجزء الثالث مكون من (27) فقرة تقيس فاعلية التطوير الإداري.

أرجو التكرم بقراءة هذه الفقرات بعناية وإبداء رأيكم بمدى مناسبة هذه الفقرات لموضوع الدراسة ومدى انتمائها للبعد الذي أدرجت فيه، ومدى وضوح هذه الفقرات لغوياً.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث

القسم الأول: معلومات شخصية

أولاً: ضع إشارة (X) حول الإجابة المناسبة:

1. **العمر:**
   - 30 سنة فأقل ☐
   - 31 – 40 سنة ☐
   - 41– 50 سنة ☐
   - 51 سنة فأكثر ☐

2. **المستوى الوظيفي**
   - مدير ☐
   - مساعد مدير ☐
   - رئيس قسم ☐
   - رئيس شعبة ☐

3. **مدة الخدمة**
   - 5 سنوات فأقل ☐
   - من 6 – 10 سنوات ☐
   - من 11 – 15 سنة ☐
   - 16 سنة فأكثر ☐

4. **المستوى العلمي**
   - الثانوية العامة فما دون ☐
   - دبلوم كلية مجتمع ☐
   - بكالوريوس ☐
   - دراسات عليا ☐

5. **النوع الاجتماعي**
   - ذكر ☐
   - أنثى ☐

القسم الثاني: في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات، صممت لقياس مقاومة التغيير التنظيمي. يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة(×) عند البديل الذي يعكس رأيك.

الرقم	الفقرة	مدى ملائمة الفقرة للبعد		صلاحية الفقرة لغوياً		التعديل المقترح
		ملائمة	غير ملائمة	صالحة	غير صالحة	
	بعد العوامل المادية					
1.	أعتقد أن هناك عدم التوافق بين مستوى راتبي وارتفاع مستوى المعيشة					
2.	يوجد في منظمتي نقص في الإمكانيات المالية المخصصة لدعم عملية التطوير الإداري.					
3.	أعتقد أنه لا يوجد في منظمتي سياسة واضحة وثابتة للحوافز المادية والمعنوية.					
	بعد المعوقات التشريعية					
4.	أشعر بأن التشريعات في منظمتي تتعارض مع جهود التطوير الإداري.					
5.	أشعر بعدم وجود عدالة في الترقيات في منظمتي وأنها على الأقدمية وليس الكفاءة.					
6.	أشعر بأن هناك استثناءات كثيرة في التشريعات في منظمتي.					
	بعد المعوقات التنظيمية					
7.	أعتقد بأن العاملين في منظمتي يقاومون عملية التطوير الإداري					
8.	أعتقد أن هناك تضخم في عدد العاملين في منظمتي.					

.9	أعتقد بأن السلطات والمسؤوليات موزعة بطريقة غير ملائمة					
.10	أشعر بغياب الرقابة الإدارية في منظمتي.					
.11	أشعر بأن إجراءات العمل في منظمتي معقدة.					
.12	أشعر بأن منظمتي تعاني من عدم وضع الموظف المناسب في المكان المناسب					
	بعد المعوقات الاجتماعية					
.13	أعتقد أن هنالك محاكاة النماذج الغربية في التطوير الإداري في منظمتـي دون وعي وإدراك.					
.14	أعتقد بأن القيم المجتمعية تؤثر على عملية التطوير التنظيمي في منظمتي.					
.15	أعتقد بأن القيم البيروقراطية تؤثر على عملية التطوير التنظيمي في منظمتي.					
.16	أعتقد أن المصالح الشخصية لها سيادة على المصلحة العامة في عملية التطوير التنظيمي في منظمتي.					

القسم الثالث: في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات، صممت لقياس **فاعلية التطوير التنظيمي**. يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة(×) عند البديل الذي يعكس رأيك.

الرقم	الفقرة	مدى ملائمة الفقرة للبعد		صلاحية الفقرة لغوياً		التعديل المقترح
		ملائمة	غير ملائمة	صالحة	غير صالحة	
	بعد التدريب					
.1	ساهمت برامج التطوير الإداري في منظمتي في إيجاد خطـط واضـحة لتدريب الموظفين ورفع كفاءتهم.					
.2	ساهمت برامج التطوير الإداري في منظمتي في إيجاد خطـط واضـحة لرفع كفاءة الموظفين.					
.3	ربطت برامج التطوير الإداري البرامج التدريبية بالاحتياجات الفعليـة للموظفين في منظمتي.					
.4	شجعت برامج التطوير الإداري المسؤلين على متابعة نتائج التدريب في منظمتي.					
.5	يتميز المدربين في منظمتي بقدرتهم وكفاءتهم في تنفيذ البرامج التدريبية.					
	بعد الحوافز					
.6	أسهمت جهود التطوير الإداري في منظمتي فـي إيجـاد التوافـق بـين الواجبات التي يقوم بها الموظف وبين الحقوق التي يحصل عليها.					
.7	يشجع التطوير الإداري في منظمتي تبنـي الـوزارة تحفيـز المبـدعين وتشجيعهم للحفاظ على الأداء المتميز وتطويره.					

.8	ساهم التطوير الإداري في منظمتي في إيجاد سياسة واضحة وثابتة للحوافز المادية.					
.9	ساهم التطوير الإداري في منظمتي في إيجاد سياسة واضحة وثابتة للحوافز المعنوية.					
.10	ساهمت برامج التطوير الإداري في منظمتي في جعل نظام الحوافز يتصف بالعدالة.					
	بعد المعلومات					
.11	نجحت برامج التطور الإداري في منظمتي في توظيف نظام المعلومات لعملية اتخاذ القرار.					
.12	ساهمت جهود التطوير الإداري في منظمتي في التوسع في استخدام التكنولوجيا لتحسين مستوى الأداء.					
.13	تتوفر لدي المعلومات في منظمتي التي احتاجها لأداء عملي بشكل جيد					
.14	ساهمت برامج التطوير الإداري في منظمتي في توفير الإمكانيات الفنية لإيجاد نظام معلومات فعال.					
.15	**بعد فعالية الإجراءات**					
.16	ساهمت جهود التطوير الإداري في منظمتي وآلياتها في تقليل الروتين وزيادة نسبة المرونة في العمل.					
.17	أسهمت برامج التطوير الإداري في منظمتي تقييم العمل وتوزيع المهام بطريقة منطقية.					

.18	أوجد التطوير الإداري برامج فعالة لتبسيط إجراءات العمل في منظمتي.					
.19	أسهمت برامج التطوير الإداري في منظمتي على تحديث الإجراءات وتطويرها بشكل مستمر.					
	بعد الوصف الوظيفي					
.20	ساهمت جهود التطوير الإداري في منظمتي في وصف الوظائف وبيان واجباتها ومستوياتها بشكل واضح ودقيق.					
.21	ساهمت جهود التطوير الإداري في منظمتي في جعل عملية اختيار وتعيين الموظفين تستند إلى متطلبات الوظيفة ومعايير الوصف الوظيفي.					
.22	ساهمت برامج التطوير الإداري في منظمتي في تحديث الوصف الوظيفي وتطويره بشكل دائم ومستمر.					
	بعد تفويض السلطة					
.23	ساهمت برامج التطوير الإداري في منظمتي في وضع قوانين وأنظمة تعزز تفويض السلطة.					
.24	تشجعت برامج التطوير الإداري في منظمتي تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية المناسبة.					
.25	ساهمت خطط التطوير الإداري في منظمتي في زيادة مشاركة الإفراد في القرارات المتعلقة بعملهم.					
.26	ساهمت برامج التطوير الإداري في منظمتي في إعادة تنظيم الأجهزة الحكومية بشكل يحقق تفويض السلطة.					

الملحق (ب)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم ا الرحمن الرحيم

أخي الموظف/ أختي الموظفة:

السلام عليكم ورحمة ا وبركاته

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على " **أثر مقاومة التغيير التنظيمي علـى فاعليـة التطوير الإداري، دراسة تطبيقية على العاملين في الدوائر الحكومية فـي منطقـة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية** " لذا أرجو التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بموضوعية ودقة، شاكراً لكم تعاونكم، مؤكداً لكم أن المعلومات التي سوف أحصل عليها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

محمد حميدان السحيمي

القسم الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية: يرجى وضع إشارة (√) أمام رمـز الإجابة التي تنطبق عليك.

1. **العمر:** 30 سنة فأقل ☐ 31 – 40 سنة ☐ 41– 50 سنة ☐ 51 سنة فأكثر ☐
2. **المستوى الوظيفي** مدير ☐ مساعد مدير ☐ رئيس قسم ☐ رئيس شعبة ☐
3. **مدة الخدمة** 5 سنوات فأقل ☐ من 6 – 10 سنوات ☐ من 11 – 15 سنة ☐ 16 سنة فأكثر ☐
4. **المستوى العلمي** الثانوية العامة فما دون ☐ دبلوم كلية مجتمع ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐
5. **النوع الاجتماعي** ذكر ☐ أنثى ☐

القسم الثاني: في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات، صممت لقياس مقاومة التغيير التنظيمي. يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة (√) عند البديل الذي يعكس رأيك.

الرقم	الفقرات	تنطبق دائما	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادرا	لا تنطبق أبداً
	بُعد المعوقات التنظيمية					
7	أعتقد بأن العاملين في منظمتي يقاومون عملية التطوير الإداري					
8	أعتقد أن هنالك تضخم في عدد العاملين في منظمتي.					
9	أعتقد بأن السلطات والمسؤوليات موزعة بطريقة غير ملائمة					
10	أشعر بغياب الرقابة الإدارية في منظمتي.					
11	أشعر بأن إجراءات العمل في منظمتي معقدة.					
12	أشعر بأن منظمتي تعاني من عدم وضع الموظف المناسب في المكان المناسب					
	العوامل التشريعية					
4	أشعر بأن التشريعات في منظمتي تتعارض مع جهود التطـوير الإداري.					
5	أشعر بعدم وجود عدالة في الترقيات في منظمتي وأنهـا علـى الأقدمية وليس الكفاءة.					
6	أشعر بأن هنالك استثناءات كثيرة في التشريعات في منظمتي.					
	بُعد المعوقات الاجتماعية					
13	أعتقد أن هنالك محاكاة النماذج الغربية في التطوير الإداري في منظمتي دون وعي وإدراك.					
14	أعتقد بأن القيم المجتمعية تؤثر على عملية التطوير التنظيمـي في منظمتي.					
15	أعتقد بأن القيم البيروقراطية تؤثر على عملية التطوير التنظيمي في منظمتي.					
16	أعتقد أن المصالح الشخصية لها سيادة على المصلحة العامة في عملية التطوير التنظيمي في منظمتي.					
	العوامل المادية					
1	أعتقد أن هنالك عدم التوافق بين مستوى راتبي وارتفاع مستوى المعيشة					
2	يوجد في منظمتي نقص في الإمكانيات المالية المخصصة لدعم عملية التطوير الإداري.					
3	أعتقد أنه لا يوجد في منظمتي سياسة واضحة وثابتة للحـوافز المادية والمعنوية.					

القسم الثالث: في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات، صممت لقياس فاعلية التطوير التنظيمي. يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة (√) عند البديل الذي يعكس رأيك.

الرقم	الفقرات	تنطبق دائما	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادرا	لا تنطبق أبداً
	بعد التدريب					
17	ساهمت برامج التطوير الإداري في منظمتي في إيجاد خطـط واضحة لتدريب الموظفين.					
18	ساهمت برامج التطوير الإداري في منظمتي في إيجاد خطـط واضحة لرفع كفاءة الموظفين.					
19	ربطت برامج التطوير الإداري البرامج التدريبية بالاحتياجات الفعلية للموظفين في منظمتي.					
20	شجعت برامج التطوير الإداري المسؤلين على متابعـة نتـائج التدريب في منظمتي.					
21	يتميز المدربين في منظمتي بقدرتهم وكفاءتهم في تنفيذ البرامج التدريبية.					
	بعد الحوافز					
22	أسهمت جهود التطوير الإداري في منظمتي في إيجاد التوافـق بين الواجبات التي يقوم بها الموظف وبين الحقوق التي يحصل عليها.					
23	يشجع التطوير الإداري في منظمتي تبنـي الـوزارة تحفيـز المبدعين وتشجيعهم للحفاظ على الأداء المتميز وتطويره.					
24	ساهم التطوير الإداري في منظمتي في إيجاد سياسة واضـحة وثابتة للحوافز المادية.					
25	ساهم التطوير الإداري في منظمتي في إيجاد سياسة واضـحة وثابتة للحوافز المعنوية.					
26	ساهمت برامج التطوير الإداري في منظمتي في جعـل نظـام الحوافز يتصف بالعدالة.					
	بعد المعلومات					
27	نجحت برامج التطور الإداري في منظمتي في توظيـف نظـم المعلومات لعملية اتخاذ القرار.					
28	ساهمت جهود التطوير الإداري في منظمتي في التوسـع فـي استخدام التكنولوجيا لتحسين مستوى الأداء.					
29	تتوفر لدي المعلومات في منظمتي التي احتاجهـا لأداء عملـي بشكل جيد					

الرقم	الفقرات	تنطبق دائما	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادرا	لا تنطبق أبداً
30	ساهمت برامج التطوير الإداري في منظمتي في توفير الإمكانيات الفنية لإيجاد نظام معلومات فعال.					
31	ساهمت جهود التطوير الإداري في منظمتي وآلياتها في تقليل الروتين وزيادة نسبة المرونة في العمل.					
32	أسهمت برامج التطوير الإداري في منظمتي تقييم العمل وتوزيع المهام بطريقة منطقية.					
33	أوجد التطوير الإداري برامج فعالة لتبسيط إجراءات العمل في منظمتي.					
34	أسهمت برامج التطوير الإداري في منظمتي على تحديث الإجراءات وتطويرها بشكل مستمر.					
35	ساهمت جهود التطوير الإداري في منظمتي في وصف الوظائف وبيان واجباتها ومستوياتها بشكل واضح ودقيق.					
36	ساهمت جهود التطوير الإداري في منظمتي في جعل عملية اختيار وتعيين الموظفين تستند إلى متطلبات الوظيفة ومعايير الوصف الوظيفي.					
37	ساهمت برامج التطوير الإداري في منظمتي في تحديث الوصف الوظيفي وتطويره بشكل دائم ومستمر.					
38	ساهمت برامج التطوير الإداري في منظمتي في وضع قوانين وأنظمة تعزز تفويض السلطة.					
39	تشجعت برامج التطوير الإداري في منظمتي تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية المناسبة.					
40	ساهمت خطط التطوير الإداري في منظمتي في زيادة مشاركة الإفراد في القرارات المتعلقة بعملهم.					
41	ساهمت برامج التطوير الإداري في منظمتي في إعادة تنظيم الأجهزة الحكومية بشكل يحقق تفويض السلطة.					

ا

لملحق (جـ)

قائمة بأسماء المحكمين

أسماء السادة المحكمين

اسم الدكتور	التخصص	الجامعة
الأستاذ الدكتور حلمي شحاده	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الأستاذ الدكتور علي العضايلة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الأستاذ الدكتور زياد المعشر	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور عبدالكريم عواد	إدارة أعمال	جامعة الحسين
الدكتور حسين العزب	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور معتصم المجالي	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور رائد العضايلة	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
الدكتورة منيرة الشرمان	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
الدكتور تيسير الخوالدة	إدارة تربوية	جامعة عمان العربية
الدكتور عاطف مقابله	إدارة تربوية	جامعة عمان العربية